À l'appui des écoles favorisant l'inclusion

Planification scolaire et communication des renseignements : un cadre pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans scolaires et des rapports annuels

À L'APPUI DES ÉCOLES FAVORISANT L'INCLUSION

Planification scolaire et communication des renseignements : un cadre pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans scolaires et des rapports annuels

2004

Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba

Données de catalogage avant publication
(Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba)

371.207 À l'appui des écoles favorisant l'inclusion — Planification scolaire et communication des renseignements : un cadre pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans scolaires et des rapports annuels

ISBN 0-7711-3167-4

1. Planification de l'enseignement-Manitoba 2. Gestion scolaire-Manitoba 3. Gestion et organisation des écoles-Manitoba 4. Éducation de l'enfance en difficulté-Manitoba I. Manitoba. Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba.

Droits réservés © 2004, la Couronne aux droits du Manitoba, représentée par le ministre de l'Éducation, de la Citoyenneté et de la Jeunesse. Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba, Division des programmes scolaires, 1970, avenue Ness, Winnipeg (Manitoba) R3J 0Y9.

Nous nous sommes efforcés de citer les sources originales et de respecter les lois sur le droit d'auteur. Si vous décelez des cas où cela n'a pas été fait, veuillez en avertir Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba. Les erreurs et omissions seront corrigées dans une édition future. Nous remercions sincèrement les auteurs et les éditeurs qui ont autorisé l'adaptation ou la reproduction de leurs originaux.

Nota - Dans le présent document, le masculin est utilisé sans aucune discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

REMERCIEMENTS

Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba remercie sincèrement les personnes suivantes de leur contribution à l'élaboration du document intitulé *À l'appui des écoles favorisant l'inclusion — Planification scolaire et communication des renseignements : un cadre pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans scolaires et des rapports annuels*.

Membres de l'équipe manitobaine chargée de la préparation du document

Robert Chartrand	Bureau de la division scolaire de Winnipeg	D.S. de Winnipeg
Brent Corrigan	Institut collégial Sturgeon Creek	D.S. de St. James-Assiniboia
Nancy Dane	École New Era	D.S. de Brandon
Stephen David	Bureau de la division scolaire de Park West	D.S. de Park West
Garth Doerksen	École élémentaire J.R. Walkof	D.S. de Garden Valley
Cam Giavedoni	Bureau de la division scolaire de Frontier	D.S. de Frontier
Roza Gray	Bureau de la division scolaire de Park West	D.S. de Park West
Gail Halliwell	École Ruth Hooker	D.S. de Lord Selkirk
Phyllis Hildebrandt	Bureau de la division scolaire de Lakeshore	D.S. de Lakeshore
Ken Klassen	Bureau de la division scolaire de Hanover	D.S. de Hanover
Eileen Sutherland	Bureau du PASM	Programme d'amélioration scolaire du Manitoba (PASM)
Janet Zasitko	Bureau du PASM	

Personnel d'Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba

Jim Hoddinott	Responsable de projet	Initiative d'étude des programmes d'enseignement à l'enfance en difficulté Direction des programmes et des services de soutien aux élèves
Candace Lipischak	Opératrice en éditique	Direction des services de soutien en éducation Bureau de l'éducation française

Lorna Martin	Responsable de projet et rédactrice	Section de soutien aux élèves Direction des programmes et des services de soutien aux élèves
John VanWalleghem	Gestionnaire de projet	Direction de la recherche et de la planification

TABLE DES MATIÈRES

L'inclusion : une philosophie vii

Préface ix

Introduction xi

Section 1 – Préparer le terrain

Aperçu 1.3

Plans scolaires complets 1.6

Plans scolaires annuels 1.8

Rapports annuels de planification scolaire 1.9

Planification pluriannuelle à plusieurs niveaux et communication annuelle 1.11

Planification des services aux élèves 1.12

Lectures complémentaires 1.12

Section 2 – Planification des écoles favorisant l'inclusion

Élaboration et exécution d'un plan scolaire annuel 2.3

Étapes de la planification scolaire et de la communication des renseignements 2.4

Préparation du plan 2.6

Phases du cycle de planification 2.10

Définition des priorités, des résultats escomptés et des stratégies 2.13

Résultats « SMART » 2.14

Identification des sources de données et des catégories d'indicateurs 2.16

Instruments de mesure et collecte des données 2.20

Collecte et analyse de données 2.23

Analyse des données et prise de décision 2.25

Lectures complémentaires 2.27

Section 3 – L'accent sur la communication

Questions relatives au contenu et échéanciers 3.3

Distribution de l'ébauche du plan et achèvement du plan 3.5

Formulation d'un plan d'exécution 3.6

Accent mis sur le plan d'exécution 3.6

Lectures complémentaires 3.7

Section 4 – Communication dans le contexte d'écoles favorisant l'inclusion

Préparation d'un rapport annuel de planification scolaire 4.3

Rapport de planification scolaire 4.4

Préparation d'un rapport à la collectivité 4.7

Organisation en vue de l'élaboration du rapport à la collectivité 4.9

Distribution de l'ébauche du rapport et achèvement du rapport 4.13

Lectures complémentaires 4.13

Section 5 – L'avenir de la planification scolaire et de la communication des renseignements

Évolution de la planification, de la communication et de la reddition des comptes 5.3

Soutien et encadrement d'un processus de planification et de communication constructif 5.7

Appui au changement 5.9

Références

Annexes

Annexe A – Questions liées à la planification A3

Annexe B – Glossaire A5

Annexe C – Grille d'évaluation consacrée à l'élaboration du rapport de planification scolaire A9

Annexe D – Exemples de rapports de planification scolaire (extraits) A11

Annexe E – Exemple de calendrier annuel A15

Annexe F – Modèles A18

Annexe G – Exemples de rapports à la collectivité A31

L'INCLUSION : UNE PHILOSOPHIE

Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba s'est engagé à encourager l'inclusion de tous les citoyens. L'inclusion constitue une façon de penser et d'agir qui permet à chaque personne de se sentir acceptée, appréciée et en sécurité. Une collectivité qui favorise l'inclusion est elle-même dynamique et évolue au rythme des besoins changeants de ses membres. En reconnaissant les besoins de ceux-ci et en leur offrant l'appui nécessaire, une collectivité inclusive assure à ses membres l'occasion de jouer un rôle pertinent et l'égalité d'accès aux avantages qui leur reviennent à titre de citoyens.

Les Manitobains voient dans l'inclusion une source d'enrichissement qui sert à augmenter le bien-être de chaque membre de la collectivité. En travaillant ensemble, nous assurons davantage un milieu qui favorise un meilleur avenir pour tous les Manitobains.

PRÉFACE

Audience visée

Les directeurs généraux, les administrateurs des services aux élèves, les directeurs d'école, les titulaires de classe, les orthopédagogues, les conseillers d'orientation, les parents et les autres membres de l'équipe de planification qui collaborent pour élaborer des plans et des rapports scolaires favorisant l'inclusion peuvent utiliser ce cadre pour étayer leur processus.

Contexte

Le document intitulé *À l'appui des écoles favorisant l'inclusion — Planification scolaire et communication des renseignements* a été élaboré en collaboration en réponse à une demande des éducateurs de l'ensemble du Manitoba qui désiraient obtenir de l'information complète sur la planification scolaire et la communication des renseignements à l'intention de tous les élèves. Des améliorations ont été apportées aux processus actuels de planification et aux modèles les étayant, en commençant par un programme pilote de 12 divisions et districts scolaires et par des consultations et des ateliers avec des éducateurs de toute la province. L'élaboration d'un document d'orientation pour la planification scolaire et la communication des renseignements a été possible grâce à la formation en juin 2003 d'une équipe de rédaction composée d'éducateurs manitobains en exercice. Le document repose sur les processus efficaces de planification et de communication en place dans la province. C'est par une collaboration et une coopération constantes avec les éducateurs du Manitoba que la planification scolaire et la communication des renseignements relatives aux résultats pédagogiques continueront d'évoluer.

Objet

Le présent document vise à aider les collectivités scolaires à préparer et à mettre en œuvre des plans scolaires, des rapports annuels de planification et des rapports à la collectivité efficaces. Il passe tout d'abord en revue la raison d'être et les avantages de la planification scolaire et des plans scolaires annuels. Il précise ensuite les liens entre les divers niveaux de planification et de communication en vue de rationaliser le processus de planification. Il définit par ailleurs les attentes ministérielles en ce qui concerne le contenu, les échéanciers et les procédures de compte rendu auxquelles les collectivités scolaires doivent répondre lorsqu'elles préparent, exécutent, analysent et révisent leurs plans.

Symboles

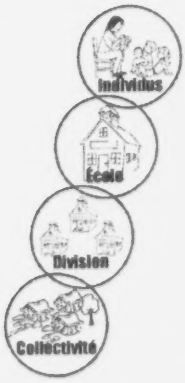
Les symboles suivants sont utilisés un peu partout dans le document pour attirer l'attention du lecteur sur des points particuliers.

Ce symbole fait référence à d'autres documents produits par Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba et ses partenaires.

Ce symbole désigne des sites Internet qui procureront un complément d'information sur la planification et la communication.

Ce symbole désigne un outil facilitant l'organisation des étapes de planification et de communication.

Ce symbole représente les quatre niveaux de la planification : division ou district, école, salle de classe et individu.



Ce symbole représente les quatre niveaux de la communication : collectivité, division ou district, école et individus dans les salles de classe.

Ce symbole sert à attirer l'attention sur une zone de texte qui éclaircit des notions abstraites par un exemple ou une étude de cas.

INTRODUCTION

Il existe dans le système scolaire manitobain une longue tradition de planification et de communication, qui se caractérise par des processus variés évoluant selon les besoins de chaque collectivité scolaire. À mesure que s'élargit l'éventail de défis auxquels les écoles sont confrontées, le besoin d'un processus de planification et de communication efficace et rationalisé se fait de plus en plus vif. Le document *Planification scolaire et communication des renseignements* suggère des étapes fondamentales éprouvées de planification et de communication qui peuvent faciliter la création par les écoles et les divisions ou districts de structures uniques adaptées aux besoins de leur collectivité.

La planification scolaire vise à mettre en rapport les processus de planification et de communication des divers niveaux : individuel, classe, école, division ou district et ministère. Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba s'engage à assurer qu'une planification scolaire efficace a lieu de la maternelle au secondaire 4 et que les parents* et les membres de la collectivité ont des occasions de participer de façon significative à la préparation des plans scolaires et des rapports annuels.

Le processus de planification et de communication peut se diviser en huit étapes. La première commence par le processus d'établissement en collaboration de la vision et des besoins. Cette phase comprend également la constitution d'une équipe de planification qui assumera certaines responsabilités associées aux plans scolaires et rapports annuels. Les étapes de deux à cinq servent à définir les tâches et les sous-tâches qui mèneront au plan d'exécution définitif. Les étapes de six à huit sont axées sur les tâches associées à la communication.

* Dans le présent document, le terme « parents » désigne à la fois les parents et les tuteurs, en sachant que, dans certains cas, seul un parent participe activement à l'éducation de l'enfant.

« Les écoles réussissent mieux quand elles se dotent d'objectifs significatifs et clairs et qu'elles disposent d'un processus de contrôle et de communication des progrès réalisés dans la poursuite de ces objectifs. Pour que ce processus aboutisse, les enseignants, les élèves, les familles et la collectivité doivent y participer. »

M. Fullan (2001)

Le présent document décrit certaines des principales notions et questions liées à la planification et suggère des principes directeurs qui pourraient aider les collectivités scolaires à amorcer ou à renforcer leurs processus de planification en vue de l'élaboration de plans scolaires annuels efficaces. Les écoles ne sont pas tenues d'appliquer la démarche exposée à la Section 2 ni de suivre l'ordre suggéré. Il est toutefois important d'exécuter chacun des principaux jalons du processus de planification (voir la figure 1 à la page 1.5). Le processus de planification proposé dans la présente reflète le processus décrit dans les documents ministériels *Cap sur l'inclusion, Relever les défis : Gérer le comportement* (2001) et *À l'appui des écoles favorisant l'inclusion — Guide sur les services aux élèves* (2002).

Enfin, le document contient des exemples extraits de véritables rapports de planification scolaire fondés sur une grille d'évaluation conçue pour aider les écoles à préparer des rapports de planification scolaire efficaces. La même grille d'évaluation peut faciliter la préparation de rapports efficaces de planification par les divisions ou districts scolaires (appelés ci-après rapports de planification divisionnaire).

Le cycle ou processus de planification peut être amorcé de diverses façons. Certaines collectivités scolaires choisiront par exemple de se concentrer d'abord sur des objectifs d'envergure et sur quelques stratégies visant des améliorations essentielles, avant de passer à l'élaboration de la vision et d'un énoncé de mission. D'autres préféreront commencer par la vision et l'énoncé de mission avant de définir les objectifs de l'école. Chaque collectivité scolaire peut choisir un point de départ qui correspond à son degré de préparation en matière de planification et à ses atouts, ses besoins et ses intérêts.

Les dernières sections du document présentent une variété de stratégies de communication et abordent l'évolution de la planification et de la communication au fil du temps. On pourra obtenir des renseignements complémentaires en consultant les ressources détaillées fournies dans les annexes, les modèles de rapports et les listes de référence.

L'engagement d'Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba à l'égard d'une planification scolaire et d'une communication efficaces s'illustre par l'appui du ministère sous forme de documents d'appui, d'ateliers et de dialogues professionnels.

Les exigences de la communication des renseignements applicables à la période allant de 2003 à 2005 sont énumérées à la page suivante.

	Plans scolaires	Plans des divisions ou des districts	Plans des services aux élèves
Rapport à la collectivité	• Chaque école doit faire rapport par écrit à sa collectivité avant la fin de l'année scolaire. • Les écoles présentent au ministère leur rapport à la collectivité avant la fin de l'année scolaire.	• Les divisions et les districts peuvent décider de faire rapport par écrit à leur collectivité à la fin de l'année scolaire.	• Les rapports des divisions ou des districts à l'intention de leur collectivité peuvent inclure les plans des services aux élèves. • Les politiques, une enquête annuelle sur les besoins et une liste exhaustive des services devraient sur demande être mis à la disposition des intervenants.
Rapport à Éducation, Citoyenneté et Jeunesse	• Chaque école présente leur rapport de planification scolaire – ces rapports sont compilés par la division ou le district. • Le ministère rassemble un échantillon provincial de plans scolaires annuels en vue de leur examen. • Les rapports et les plans doivent être présentés au ministère au plus tard le 31 octobre.	• Les divisions et les districts peuvent, s'ils le désirent, présenter le rapport de planification de la division scolaire ou du district au ministère. • Les rapports doivent être présentés au ministère au plus tard le 31 octobre.	• Chaque division et chaque district présentent leur rapport de planification en y intégrant leurs plans des services aux élèves. • Les rapports doivent être présentés au ministère au plus tard le 31 octobre.

Pour être informé des mises à jour régulières des exigences en matière de rapport, veuillez consulter le site
http://www.edu.gov.mb.ca/ms4/appui/planification/index.html

Section 1 :
Préparer le terrain

SECTION 1 : PRÉPARER LE TERRAIN

Aperçu

Les écoles préparent des plans scolaires annuels qu'elles utiliseront ensuite pour établir un rapport résumant les principales activités et les principaux résultats.

Le ministère examine les rapports de planification des services aux élèves, des écoles et des divisions pour faciliter la planification provinciale. Un échantillon des plans scolaires annuels à l'échelle de la province est également passé en revue chaque année.

Planification scolaire

La planification scolaire permet à chaque école de répondre aux besoins de la collectivité qu'elle dessert, en tenant compte de ses atouts particuliers.

La planification scolaire et la communication des renseignements doivent être comprises dans le contexte de la planification et de la communication à tous les niveaux. Des liens très étroits entre chaque niveau renforcent l'efficacité et améliorent la communication. Par exemple, les priorités et les plans du ministère et de la division fournissent un panorama des enjeux importants. De leur côté, les écoles rendent compte à la division et au ministère au moyen du plan scolaire annuel, du rapport de planification scolaire et du rapport à la collectivité, en définissant un grand nombre des mêmes enjeux et des activités connexes dans la perspective de l'école. Des gains en efficience sont réalisés lorsque tous les intervenants planifient, communiquent et font rapport en conjonction les uns avec les autres.

Les priorités et les plans issus de la planification de la classe ou des plans individualisés des élèves doivent également être intégrés au plan scolaire. En complément, les plans de la classe et des élèves devraient tenir compte des priorités générales de l'école et de la division.

L'information figurant dans les rapports de planification scolaire aide les écoles à se concentrer sur leurs plans d'exécution tout en aidant la province à établir les nouvelles priorités et à évaluer les progrès réalisés à l'égard de ses priorités courantes. De même que les divisions et les districts, qui utilisent les plans et les rapports pour mieux répondre aux priorités en matière d'enseignement, le ministère utilise conjointement les rapports de planification scolaire et divisionnaire comme d'importantes sources d'information pour sa propre planification. Tous les rapports de planification des divisions et des écoles sont examinés chaque année.

Avantages de la planification scolaire

Les avantages de la planification scolaire et de la communication des renseignements sont notamment l'existence d'un processus systématique de définition, de contrôle, d'ajustement, d'évaluation et de compte rendu des activités scolaires qui renforce :

- le rendement des élèves;
- les améliorations scolaires;
- la responsabilisation;
- la reddition des comptes.

La planification scolaire est un processus intégré reposant sur plusieurs niveaux de participation. Elle suit la même démarche, à une plus grande échelle, que celle utilisée pour assurer un enseignement efficace (planification des activités d'apprentissage, localisation des ressources, établissement de stratégies de mesure et d'évaluation, prévision des méthodes de rapport avant le début de l'enseignement, etc.).

La planification scolaire examine les défis et les options.

La planification scolaire efficace consiste à poser des questions sur le sens de l'éducation et à y apporter des réponses. Elle permet aux collectivités scolaires d'établir et de développer ou de repenser et de réexaminer les principes et les perspectives sous-jacentes à l'éducation et aux études scolaires, et au personnel des écoles, aux élèves, aux parents et aux membres de la collectivité d'examiner les défis et les choix auxquels l'école doit faire face.

La planification scolaire aide les collectivités scolaires à accomplir les tâches suivantes :

- définir les priorités et les résultats escomptés qui faciliteront la réussite de tous les élèves;
- modifier les programmes, les stratégies et les initiatives actuels afin d'obtenir de meilleurs résultats;
- établir les résultats escomptés qui ne sont pas abordés actuellement;
- élaborer des programmes qui permettront d'atteindre de nouveaux résultats en fonction de nouveaux objectifs;
- déterminer de quelle façon certains services et programmes contribueront aux priorités générales de l'école.

Le compte rendu sur l'évolution du plan scolaire permet d'établir une communication vitale avec des intervenants qui peuvent contribuer à la réussite du plan.

De nombreuses études se sont penchées sur l'efficacité de la planification scolaire. Globalement, les résultats indiquent que, en dépit des problèmes et des frustrations pouvant être associés à la planification scolaire en collaboration, celle-ci présente de nombreux avantages si elle est mise en œuvre correctement.

La planification scolaire favorise l'établissement d'un milieu propice à l'apprentissage.

La planification scolaire en collaboration favorise l'établissement d'un milieu propice à l'apprentissage. Elle permet :

- d'établir un consensus parmi les partenaires quant aux objectifs et aux orientations pédagogiques;
- d'améliorer la communication entre les membres du personnel;
- de hausser le moral du personnel et des élèves;
- d'établir de meilleures relations entre le personnel des écoles et les parents et de renforcer la participation des parents et de la collectivité;
- de rendre l'enseignement plus efficace;

- dans l'ensemble, de mieux faire accepter les changements;
- d'établir des démarches plus efficaces pour aborder les questions de discipline;
- de mieux coordonner les programmes et services entre les niveaux scolaires et entre les matières;
- d'établir des rapports plus efficaces avec les organisations externes (services sociaux, entreprises locales, groupes de personnes âgées, etc.);
- de mieux faire connaître les atouts et les faiblesses de la collectivité scolaire;
- d'utiliser de manière plus efficace et rentable les ressources, dont le temps.

La planification scolaire facilite la réflexion et la responsabilisation

Un autre avantage de la planification scolaire est l'attention accrue accordée à la réflexion sur les plans d'exécution et un renforcement de la responsabilisation de tous les participants à la planification.

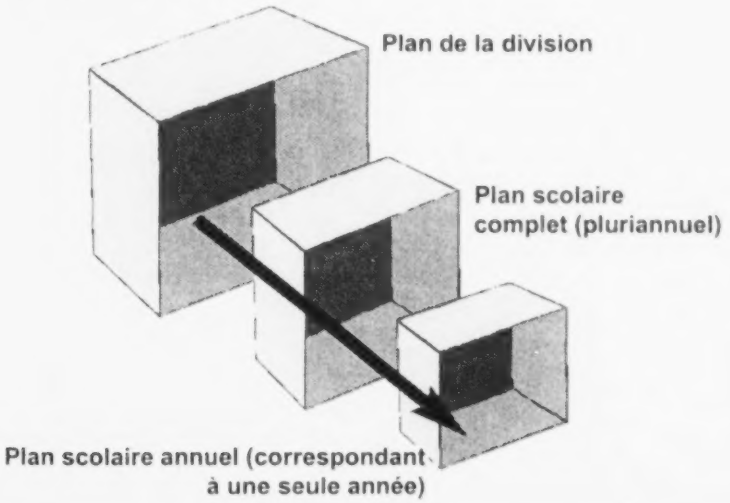
« Ensemble, la concentration, la réflexion et la collaboration permettent d'apporter et de façonner des améliorations continues… Chaque élément du cadre dépend des autres composantes. Supprimez un élément et la structure s'effondre; elle ne résistera que si les trois soutiens sont présents et de force égale. »

Conzemius et O'Neill

Les liens réciproques entre la concentration, la réflexion et la collaboration favorisent une clarté des principes, de l'orientation et des objectifs tout en aidant les planificateurs à tirer profit des expériences antérieures, ce qui améliore l'établissement des nouveaux plans et leur mise en œuvre future. La collaboration encourage le partage et l'acquisition de connaissances issues d'une variété de sources.

Le plan de la division, le plan scolaire complet et le plan scolaire annuel sont tous issus des mêmes priorités et des même processus. Selon le modèle des tables cigognes, le plan scolaire annuel s'encastre bien dans le plan scolaire complet (de nature plus générale) et s'en inspire, alors que le plan scolaire complet s'inscrit lui-même dans le cadre plus global du plan de la division et en découle.

Figure 1 : Diagramme du processus lié aux plans scolaires et divisionnaires



Plans scolaires complets

Un plan scolaire complet est un document pluriannuel préparé collectivement par le personnel de l'école, les parents, les élèves et d'autres groupes d'intervenants, en particulier les représentants de la collectivité au sein des conseils consultatifs pour la direction des écoles. Ce plan présente les priorités, les objectifs et le budget de la division et de l'école à long terme, ainsi que les questions essentielles au fonctionnement quotidien de l'école. La plupart des écoles conservent leur plan scolaire complet dans un relieur, les mises à jour étant courantes, même si l'information de base demeure inchangée.

Le plan scolaire complet aborde les points suivants : les politiques de l'école et celles du district ou de la division, les mesures de dotation en personnel, les cours offerts, les activités parascolaires, le transport, les plans de préparation aux situations d'urgence et l'entretien des bâtiments. Dans les écoles, on appelle parfois ce plan le « manuel » ou encore le « manuel des politiques et des procédures » dans les cas où les plans sont joints à de l'information relative aux protocoles et aux procédures de l'école ou de la division.

Un plan scolaire complet donne des renseignements sur les procédures, les politiques, les mesures de dotation en personnel et les résultats de l'école pendant plusieurs années, alors que le plan scolaire annuel et le rapport de planification scolaire se concentrent uniquement sur les grandes priorités et les principaux résultats correspondant à une année donnée.

L'exemple de table des matières ci-après expose la plupart des composantes courantes des plans scolaires complets. Les éléments extraits de ces plans que l'on retrouve fréquemment dans les plans scolaires annuels sont désignés par un astérisque.

Exemple de table des matières d'un plan scolaire complet

École du Val d'or
Plan scolaire complet

Table des matières

* Énoncé de mission de l'École du Val d'or	3
Principes	3
* Principales priorités de l'école	4
* Priorités de la division	5
Politiques et programmes de l'École du Val d'or	6
Soutien à la diversité des élèves	11
Plans éducatifs personnalisés	11
Plans de maîtrise du comportement	12
Plans de soins de santé personnalisés	13
Procédures de demandes au Système commun d'orientation et de réception des demandes (URIS)	14
Plan de préparation aux situations d'urgence	15
* Priorités de l'école	20
* Stratégies proactives	21
* Stratégies en vue d'un environnement favorable et inclusif	22
* Perfectionnement professionnel/activités administratives	34
Comités	35
* Initiatives visant à faire participer les parents et la collectivité	36
* Information sur les résultats (plan triennal)	36
Entretien des bâtiments	37
Transports	37
Résumé du budget de l'école	38

* Éléments fréquemment retrouvés dans les plans scolaires annuels.

Étude de cas : École du Val d'or

À sa réunion de janvier, l'équipe de planification a passé en revue le plan scolaire complet afin d'établir quelles sections du plan pourraient être utiles pour créer les catégories de renseignements applicables au plan scolaire annuel.

Des discussions ont eu lieu pour définir les principales questions abordées dans le plan scolaire complet qui pouvaient servir de référence à des recherches ultérieures dans l'année courante, les éléments qui pouvaient être considérés comme des activités courantes d'« entretien » et les enjeux qui nécessitaient une planification et une intervention immédiates.

Le comité a demandé à deux de ces membres de dresser à partir de la discussion une liste des « étapes suivantes », qui sera distribuée avant la prochaine réunion de planification.

Priorité : Analyse des données et prise de décision

Plans scolaires annuels

Le plan scolaire annuel est le produit d'un processus de planification continu. Comme le plan scolaire complet, il s'agit d'un document auquel ont collaboré des membres de la collectivité, des parents, des élèves et le personnel de l'école. Ce plan traduit les priorités et les résultats en matière d'éducation, les objectifs et le budget de la division ou du district pour une année donnée, en tenant compte des besoins et des atouts propres à chaque école. Il étaie les richesses de l'école et favorise leur épanouissement, et traite des domaines dans lesquels des changements sont nécessaires.

Le plan scolaire annuel vise à orienter l'établissement et le maintien d'un milieu propice à l'apprentissage, avec notamment des programmes d'études stimulants conçus pour donner à tous les élèves de meilleures chances d'apprendre et d'obtenir de bons résultats. Le plan sert également à communiquer des renseignements importants aux parents et aux membres de la collectivité.

Le plan scolaire annuel aide la collectivité scolaire à énoncer :

- un but précis et une direction à emprunter;
- ses atouts et les domaines à améliorer;
- les priorités du moment en matière d'enseignement;
- les priorités et les résultats à surveiller et à évaluer;
- les stratégies qui permettront d'atteindre ces priorités et ces résultats.

Les plans scolaires annuels peuvent aider le district ou la division scolaire :

- à mieux comprendre les besoins de chaque école;
- à établir des budgets et des priorités en matière d'éducation;
- à définir les thèmes et les tendances qui ont ou auront une incidence sur le fonctionnement actuel et futur des écoles;
- à communiquer et à s'associer avec les parents et l'ensemble de la collectivité concernant les priorités et les plans.

Le plan scolaire annuel n'est pas une fin en soi. Une fois le plan élaboré, le personnel scolaire, avec le concours des parents, des élèves et des membres de la collectivité, amorce la tâche difficile que représente sa mise en œuvre.

L'exemple de table des matières de la page 1.11 expose la plupart des composantes courantes des plans scolaires complets. Les éléments extraits de ces plans que l'on retrouve fréquemment dans les plans scolaires anuels sont désignés par un astérisque.

Rapports annuels de planification scolaire

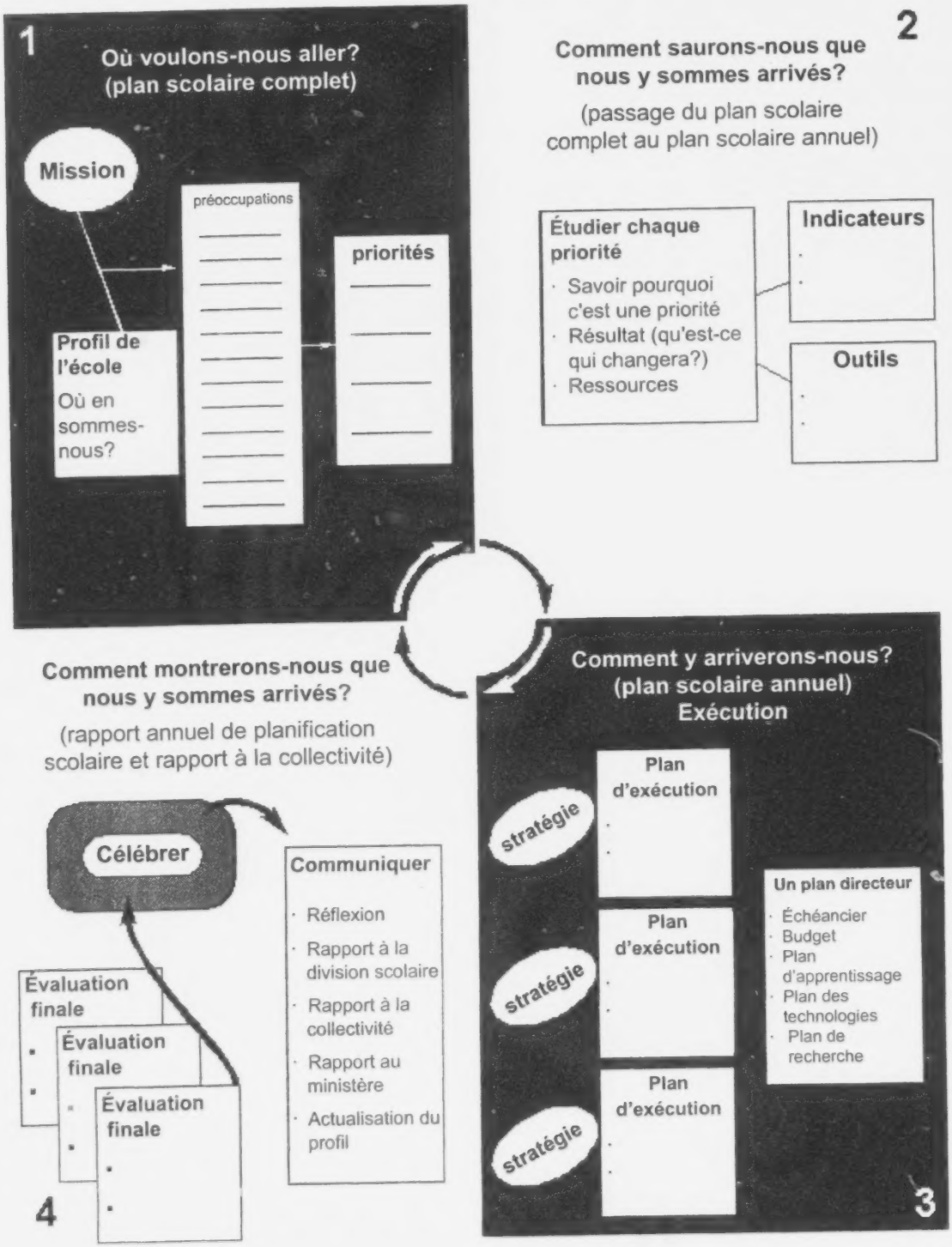
Les plans scolaires étant établis chaque année, ils peuvent ne refléter qu'une seule phase d'activités pour certains des résultats énoncés dans le plan scolaire complet. Ces activités sont généralement liées à un processus de planification se prolongeant sur plusieurs années. Certains des résultats qui sont prioritaires une année peuvent devenir des activités courantes d'« entretien » les années suivantes ou être réévalués à d'autres moments.

De même que le plan scolaire annuel, le rapport annuel de planification scolaire se limite aux activités du plan d'exécution pour une année donnée. Ce rapport :

- résume le plan scolaire annuel;
- met en évidence les principales priorités et les principaux résultats escomptés d'une année donnée;
- fait le lien entre les résultats escomptés et les indicateurs;
- fait le lien entre les indicateurs et les sources de données (outils);
- fait le lien entre les priorités de la division ou du district et le plan scolaire annuel;
- fait le lien entre les priorités des services aux élèves, le plan de la classe et le plan scolaire annuel;
- fait le lien entre les priorités individuelles et celles de la classe d'une part et le plan scolaire annuel d'autre part.

La figure 2 (page 1.10) illustre les premières étapes du processus de planification. Les principales questions qui orientent le comité de planification vers les priorités, les résultats, les activités et les mesures essentiels sont indiqués dans la figure, de même que les aspects du processus liés à la communication.

Figure 2 : Cycle du processus permanent et de communications



Exemple d'une table des matières d'un plan scolaire complet

École du Val d'or
Plan scolaire annuel

Table des matières

* Énoncé de mission de l'École du Val d'or	1
* Principales priorités de l'école	1
* Priorités de la division	1
* Priorités de l'école	1
* Liens aux priorités provinciales	1
Information sur les résultats (année précédente)	2
Atteinte des résultats escomptés de l'année précédente	2
Résultats escomptés de l'année en cours	3
* Stratégies proactives	3
* Stratégies en vue d'un environnement favorable et inclusif	3
* Perfectionnement professionnel/activités administratives	4
* Initiatives visant à faire participer les parents et lacollectivité	4

* Éléments fréquemment retrouvés dans les plans scolaires annuels.

Planification pluriannuelle à plusieurs niveaux et communication annuelle

La figure 3 (à la page 1.12) illustre la planification à plusieurs niveaux qui est exigée des écoles au cours d'une année donnée. Une grande partie du travail de planification réalisé pour la planification divisionnaire aide l'école dans ce domaine. De même, le rapport de planification de la division et le rapport annuel de planification scolaire ont une portée et un champ d'application quasiment identiques. À l'instar de la planification, qui aide les enseignants, les écoles et les divisions scolaires dans leurs activités quotidiennes, les rapports de planification soutiennent les activités journalières du ministère. Afin de réduire les dédoublements possibles dans les écoles et les divisions lorsque celles-ci rendent compte de leur processus de planification, Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba a créé des modèles de rapports (Annexe F, pages A18 à A29). N'oubliez pas que le plan scolaire annuel est le fondement sur lequel repose le rapport. Il faut d'abord avoir préparé un plan annuel pour pouvoir ensuite élaborer un rapport efficace qui communique l'information essentielle à la collectivité, à l'école, à la division ou au ministère.

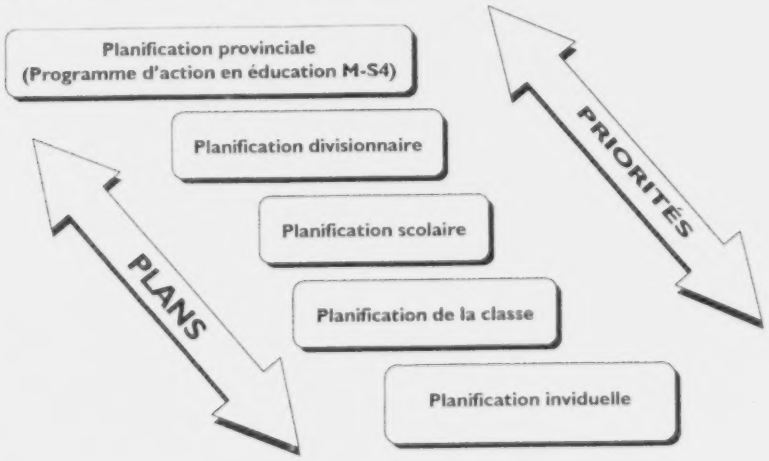
Planification des services aux élèves

La création d'un éventail homogène d'appuis et de services est essentielle pour les écoles favorisant l'inclusion.

La création d'un éventail homogène d'appuis et de services en réponse aux besoins uniques de chacun des enfants manitobains passe par une planification efficace à tous les niveaux. Les profils des élèves, des classes, des divisions et de la province alimentent le processus de planification qui définit l'éventail d'aides et de services. La planification des écoles favorisant l'inclusion exige que les écoles se concentrent sur les besoins de tous leurs élèves, en particulier ceux qui ont des difficultés. *À l'appui aux écoles favorisant l'inclusion* est un ensemble de ressources utile pour les écoles qui cherchent à mettre en place un système efficace d'aides et de services pour satisfaire les besoins de tous les élèves.

Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba étudie chaque année un échantillon provincial des plans annuels des écoles et des divisions pour vérifier l'ampleur et le degré de détail de la planification dans toute la province. Même s'il fournit des renseignements essentiels sur les processus de planification, le rapport de planification scolaire ne procure pas les détails et le contexte nécessaires pour bien comprendre les liens entre les facteurs ayant une incidence sur les écoles de toute la province.

Figure 3 : Planification à plusieurs niveaux



LECTURES COMPLÉMENTAIRES

Conzemius, A. et O'Neill, J. (2001). Building Shared Responsibility for Student Learning. Alexandria, VA : Association for Supervision and Curriculum Development, 2001.

McLeskey, J. et N. Waldron. Inclusive Schools in Action: Making Differences Ordinary. Alexandria, VA : Association for Supervision and Curriculum Development, 2001.

Wells, Gordon (éd.) Changing Schools from Within : Creating Communities of Inquiry. Toronto, ON : OISE Press Inc., 1993.

Section 2 :
Planification des écoles favorisant l'inclusion

SECTION 2 : PLANIFICATION DES ÉCOLES FAVORISANT L'INCLUSION

Élaboration et exécution d'un plan scolaire annuel

Les plans scolaires sont préparés chaque année par une équipe de planification.

Cette partie du document présente des concepts de planification, des questions connexes de premier plan et des principes directeurs qui aident les collectivités scolaires à amorcer ou à améliorer leur processus de planification.

L'information présentée ici reflète les concepts et les processus essentiels énoncés dans les documents consacrés à la planification. L'accent est mis sur la planification stratégique à long terme, et tout particulièrement sur l'établissement d'une orientation et d'un objectif clairs pour la collectivité scolaire. Certaines des étapes du processus de planification stratégique, comme l'établissement de la vision ou la formulation d'un énoncé de mission, n'ont pas à être répétées chaque année. La vision et la mission choisies par une collectivité scolaire doivent toutefois pouvoir être révisées en fonction de l'évolution de l'environnement.

Les plans scolaires annuels portent sur les connaissances, les habiletés et les attitudes que les élèves devraient acquérir avant l'obtention de leur diplôme, ainsi que sur les atouts et les besoins des collectivités scolaires. Les plans doivent aussi refléter la diversité des soutiens aux élèves et les priorités de la division ou du district et faire le lien avec les priorités ministérielles. C'est pour cette raison que des modèles de rapports résumant le processus de planification pour le développement des jeunes enfants et la planification de la division ou du district ont été annexés au document (annexe F, pages A18 à A31). La planification des écoles favorisant l'inclusion tient compte de tous les échelons de planification pour l'ensemble des élèves et du personnel.

L'élaboration des plans scolaires doit être confiée à une équipe de planification composée de représentants de l'école, des parents et de la collectivité. La participation des enseignants et des représentants du conseil consultatif pour la direction des écoles, à l'équipe de planification est décrite par la loi. Les règlements de la Loi sur l'administration scolaire énoncent que « les directeurs font participer les enseignants au processus de planification de l'école » (Règlement sur l'administration scolaire et les écoles publiques, article 31). De plus, « les comités consultatifs peuvent participer à l'élaboration de la planification annuelle de l'école » (Règlement sur les comités consultatifs scolaires, article 3.2.e). Une école peut choisir le processus de planification qui convient le mieux à son style administratif et à sa structure organisationnelle.

Le processus de planification évolue au fil du temps. Lorsque les planificateurs entreprennent de recueillir des données à partir de l'évaluation des besoins et d'autres sources disponibles et d'analyser cette information, ils commencent à approfondir et à élargir les liens entre les données, la prise de décision, la mise en œuvre, l'analyse et la communication. Les deux pages qui suivent illustrent les huit étapes du développement du processus de planification scolaire et de la communication des renseignements. Même si ces étapes sont présentées selon un certain ordre, il faut noter que les plans progresseront à des rythmes variés dans une même étape et d'une étape à l'autre et que les équipes de planification pourraient associer leurs activités à plusieurs tâches simultanément.

Étapes de la planification scolaire et de la communication des renseignements

Étape 1 : Préparation (établissement de la vision et des besoins)

- formation de l'équipe de planification (p. 2.7)
- définition des atouts et des domaines à améliorer, contrôle et évaluation (p. 2.13)
- définition des priorités en matière d'enseignement (dont les liens avec les priorités de la division et de la province) (p. 2.16)
- sélection des stratégies qui permettront d'atteindre les priorités et les résultats (p. 2.17)

Étape 2 : Détermination des sources de données et collecte des données

- tenue d'une évaluation des besoins (officielle/informelle) (p. 2.24)
- définition des sources de données et des catégories d'indicateurs (p. 2.23)
- établissement des liens entre les besoins et les données disponibles (p. 2.25)
- sélection ou élaboration d'instruments de mesure (officiels/informels) (p. 2.20)
- établissement du calendrier (pour la planification, la collecte des données et les communications) (p. 2.22)
- collecte des données (p. 2.23)

Étape 3 : Analyse des données et prise de décision

- définition des priorités et des résultats escomptés à partir des données (p. 2.25)
- formulation de résultats « SMART » à partir des données (p. 2.14)
- obtention de la rétroaction et de l'aval à l'égard du plan (p. 2.22)

Étape 4 : Préparation de l'ébauche du plan scolaire

- préparation d'une ébauche comprenant des informations sur l'école (énoncé de mission, priorités, profil, résultats escomptés, activités de perfectionnement professionnel, initiatives visant à faire participer les parents et la collectivité, résumé du budget, information détaillée sur les résultats établis pour l'année précédente) (p. 3.3)

Étape 5 : Distribution de l'ébauche du plan et achèvement du plan

- vérification de la complétude (p. 3.5)
- révision et relecture (en privilégiant une langue simple et claire) (p. 3.4)
- obtention de l'approbation du plan par la collectivité scolaire et la commission scolaire (p. 3.6)
- rédaction de la version finale du document

Étape 6 : Rapport de planification scolaire

- remplissage du modèle provincial en résumant le contenu de tout le plan scolaire annuel (p. 4.3)
- établissement de liens entre le rapport de planification scolaire et le rapport des services aux élèves (p. 4.3)
- établissement de liens entre le rapport de planification scolaire et le rapport de planification de la division (p. 1.5, 4.3)

Étape 7 : Préparation de l'ébauche du rapport à la collectivité

- établissement d'un rapport à la collectivité reposant sur les principaux résultats et les principales priorités énoncés dans le plan scolaire et qui intéressent particulièrement les parents (p. 4.7)
- incorporation d'information contextuelle sur l'école comme l'énoncé de mission, le profil (par exemple, programmes, données démographiques), les priorités de l'école et les liens avec celles de la division ou du district, les initiatives visant à faire participer les parents et la collectivité, un résumé du rapport de l'année précédente (p. 4.10)

Étape 8 : Distribution de l'ébauche du rapport et achèvement du rapport

- vérification de la complétude (p. 4.13)
- révision et relecture (en privilégiant une langue simple et claire) (p. 4.13)
- obtention de l'approbation du plan par la collectivité scolaire et la commission scolaire (p. 4.13)
- rédaction de la version finale du rapport à la collectivité (p. 4.13)
- distribution du document au personnel de l'école avant sa diffusion publique (p. 4.13)

Préparation du plan

Le partage des rôles et des responsabilités est essentiel pour assurer l'efficacité des plans scolaires.

« Pour que la collectivité scolaire favorise réellement l'inclusion, tous les intervenants doivent pouvoir contribuer à la planification et à la mise en œuvre des nouvelles orientations. »

Fisher, Sax et Pumpian

La responsabilité d'élaborer et de mettre en œuvre des plans scolaires annuels efficaces doit être partagée. Les directeurs d'école prennent l'initiative dans ce domaine. Ils font participer le personnel, les parents et les membres de la collectivité à un processus permanent et actif d'établissement des plans basé sur la collaboration. Les élèves seront également invités à participer. Les directeurs doivent présenter les plans aux commissions scolaires pour que celles-ci les examinent et les approuvent et veiller à ce que les principaux éléments des plans soient communiqués à tous les parents et aux membres de la collectivité. Tout au long du processus de planification, les directeurs sont tenus d'assurer la communication entre l'école et les bureaux de la commission ainsi que l'incorporation aux plans scolaires des priorités et des préoccupations de la division ou du district. Ils sont également responsables de la présentation des rapports annuels de planification scolaire au ministère chaque année. Un échantillon provincial des plans scolaires annuels sur lesquels repose chaque rapport annuel de planification scolaire est étudié chaque année.

Les directeurs chercheront à faire participer des représentants de la collectivité à l'équipe de planification. Le conseil consultatif pour la direction des écoles, le comité scolaire, le comité de parents sont à cet égard des sources tout indiquées. Les parents et les membres de la collectivité qui ne siègent pas au conseil consultatif pour la direction des écoles ou au comité de parents devraient charger un représentant du conseil ou du comité de communiquer leurs suggestions et préoccupations. Lorsqu'il n'existe aucun comité de parents ou de groupe du même genre, les directeurs doivent solliciter la participation de l'ensemble de la collectivité à la planification.

Pour préparer et mettre en œuvre des plans utiles, les collectivités scolaires auront besoin de l'appui et de l'engagement des commissions scolaires. Les commissions doivent en effet étudier et approuver les plans scolaires annuels en s'assurant qu'ils peuvent être mis à exécution. Le personnel de la division ou du district peut soutenir le processus de planification en aidant à définir les priorités en matière d'éducation et en dirigeant ou coordonnant les activités de planification.

Le directeur d'école sera le coordonnateur du processus de planification, également chargé de l'organisation et de la mise en œuvre du plan scolaire. La planification doit commencer tôt, ce qui permettra de solliciter une vaste participation et des points de vue variés, en tenant compte de facteurs comme la constitution de l'équipe, l'orientation, le mandat et le temps à consacrer.

Pour faciliter la gestion du temps consacré à la planification, un modèle de calendrier des activités mensuelles, un exemple d'un tel calendrier et un exemple d'échéancier sont joints à l'annexe E.

Constitution de l'équipe

« Le changement – quels qu'en soient les avantages – ne peut s'imposer d'en haut. Il faut faire participer dès le départ ceux qui en subiront les effets. »

(SREB, 1995)

La constitution d'une équipe de planification est une démarche particulièrement efficace pour amorcer, mettre en œuvre, surveiller et réviser les plans. L'équipe aide à définir, à préciser et à harmoniser les préoccupations d'un grand nombre de personnes et de groupes. Pour atteindre une dynamique de groupe optimale, il convient de limiter la taille de l'équipe à huit ou dix membres. Certaines équipes préfèrent un nombre plus réduit (de cinq à sept membres), mais tiennent des réunions ouvertes à tous. Cette pratique aide à assurer que toute personne désireuse de participer au processus puisse le faire.

La participation des principaux partenaires à l'équipe de planification, en particulier les personnes qui seront directement touchées par une initiative prévue, doit se faire dès le départ afin de donner aux gens le sentiment d'appropriation essentiel à la viabilité et à la réussite du plan, que l'on aura du mal à établir si les intervenants ont l'impression de ne pas pouvoir contrôler les changements qui les concernent.

Tous les membres du personnel de l'école et les membres du conseil consultatif pour la direction des écoles ou du comité de parents devraient être invités à se joindre à l'équipe de planification et avoir d'autres occasions de participer au processus de planification. Les participants, par exemple, pourraient siéger à l'un des sous-comités fréquemment formés pour aider à la planification.

Il est préférable que les membres se choisissent entre eux ou qu'ils soient élus par un vote majoritaire, plutôt que d'être nommés par un directeur. En général, il est déconseillé de désigner comme équipe de planification un groupe de travail déjà en place (par exemple, un comité chargé du perfectionnement professionnel). Il faut également éviter de former une équipe de mise en œuvre distincte de l'équipe de planification. On favorisera beaucoup la responsabilisation et l'engagement en permettant aux personnes responsables de la mise en œuvre de contribuer à la planification de leurs propres activités.

Membres possibles de l'équipe

Lors de la mise en place du processus de planification, il faut chercher à faire participer les cadres divisionnaires, les enseignants, les élèves, les parents et d'autres intervenants dont la présence au sein de l'équipe de planification pourrait être utile, comme les membres d'associations culturelles, des gens d'affaires, etc. Les autres membres possibles sont notamment :

- les enseignants;
- les chefs de département ou de programme/présidents;
- les administrateurs scolaires;
- d'autres membres du personnel de l'école;
- des représentants du comité de parents;
- des membres de la collectivité.

Cette liste n'est nullement exhaustive et les écoles pourraient inclure à leur équipe de planification de base d'autres partenaires faisant partie du contexte particulier de l'école ou du système.

Les membres de l'équipe ne doivent pas nécessairement assister aux réunions de planification. Par exemple, la contribution des élèves peut être obtenue par une représentation des élèves les plus âgés au sein de comités, par la voie des élèves ou des sondages pour les élèves d'âge intermédiaire et par des discussions en classe en ce qui concerne les plus jeunes.

Il est crucial d'être aussi inclusif que possible dès le départ, de manière à ce que le plan repose sur des perspectives variées et à ce que les intervenants clés adhèrent immédiatement au processus parce qu'ils s'y sentent intégrés.

Conseil : Chargez les principaux membres de l'équipe de planification de rendre compte des progrès aux sous-comités.

Lors de la formation de sous-comités, il est conseillé de charger un membre de l'équipe de planification du maintien d'une communication entre les divers groupes (parents, enseignants, élèves, etc.) de la collectivité scolaire. L'équipe de planification doit entretenir un dialogue continu avec la collectivité scolaire tout au long du processus de planification.

Encourager une collaboration active et engagée au processus de planification aura les résultats suivants :

- favoriser la tenue de discussions sincères;
- faciliter l'engagement au sein de la collectivité scolaire;
- assurer une représentation plus fidèle des questions touchant la collectivité scolaire.

Conseil : Désignez une personne qui dirigera et motivera l'équipe de planification.

Tout au long du processus de planification, l'équipe de planification aura la tâche délicate de parvenir à un consensus tant au sein de l'équipe et qu'avec la collectivité scolaire. Dans les cas où l'équipe ne parvient pas à un consensus, le processus doit continuer de l'avant tandis que l'équipe s'efforce d'en arriver à la meilleure entente possible.

Considérations relatives à l'équipe

Voici quatre grandes considérations à prendre en compte pour ce qui a trait aux facteurs qui influeront sur l'équipe et sur sa capacité à exécuter une planification efficace.

- **Temps :** La planification et la communication sont des processus, pas des activités ponctuelles; l'équipe doit donc être consciente que du temps et de la patience seront nécessaires.

  Au début de chaque processus, des activités de constitution d'équipe doivent avoir lieu pour que chacun adhère à la démarche en se considérant comme un élément utile d'une équipe engagée dans un processus bien défini visant à atteindre un objectif important.

- **Prise de risque :** L'équipe doit être soutenue, car elle prend le risque de s'engager dans un processus de planification et de communication reposant sur des résultats qui pourraient être nouveaux pour certains, ce qui signifie qu'elle devra s'écarter de la zone de confort. Ce soutien doit être intégré à l'échelon organisationnel.

- **Leadership :** Nous sommes tous conscients du rôle central d'un leadership dynamique dans la réussite de toute organisation ou initiative, que ce soit au niveau de l'école ou au-delà.

  Les études sur les améliorations scolaires ont clairement montré que, si l'on veut réussir l'exécution du plan, un chef de file est indispensable pour assurer que l'on progresse sur la voie tracée.

Ce chef de file, qu'il s'agisse d'un administrateur scolaire ou d'un autre dirigeant, doit aussi savoir comment partager le leadership pour qu'il existe un engagement commun envers la poursuite du plan ou de l'initiative, même dans le cas où une personne essentielle abandonne le processus.

- **Renforcement des capacités :** Une culture de collaboration doit être établie et des réseaux de soutien être en place pour former des chefs de file capables de stimuler l'engagement à l'égard de l'exécution de plans et d'initiatives visant une amélioration continue de l'école ou de l'organisation.

Orientation de l'équipe

Pour que l'équipe fonctionne efficacement, ses membres doivent comprendre :

- la fonction, le sens et les priorités des efforts de l'équipe;
- leurs rôles, responsabilités et tâches dans le cadre de l'équipe.

Le processus d'orientation donne aux membres de l'équipe des occasions de poser des questions, de discuter de la planification et des changements à apporter, d'éclaircir leurs rôles et responsabilités et d'établir des règles ou directives de base qui faciliteront la bonne tenue des réunions de l'équipe. Il devrait également définir les avantages de la planification pour le personnel de l'école, les élèves, les parents et la collectivité par rapport à l'effort consenti. L'efficacité de l'équipe peut être renforcée si l'on donne à ses membres l'occasion d'acquérir des compétences dans la constitution d'équipe.

Mandat de l'équipe

Le mandat de l'équipe doit être éclairci dès le début du processus de planification. Les membres doivent bien comprendre quelles décisions l'équipe peut le cas échéant prendre de son propre chef et dans quelles circonstances elle doit plutôt préparer des recommandations qu'il appartiendra à d'autres intervenants d'approuver et d'appliquer.

Temps à consacrer au processus

Les membres de l'équipe doivent savoir clairement et explicitement le temps qu'ils devront probablement consacrer aux travaux. Avant d'accepter de participer, ils devraient avoir été informés précisément du nombre de réunions prévues, de la durée de ces réunions et des tâches à exécuter entre les réunions. Le temps nécessaire à la préparation d'un plan et à sa mise en œuvre réussie est généralement sous-estimé. Il convient de vérifier régulièrement les engagements pris en matière de temps pour évaluer si des ajustements sont nécessaires. Les lacunes à cet égard constituent souvent une source de frustration au sein de l'équipe et nuisent à la qualité du processus de planification.

L'établissement d'échéances intermédiaires aide à assurer le respect des délais établis. Cela est particulièrement important lorsque plusieurs sous-comités travaillent à différentes parties du plan. Du temps est nécessaire pour distribuer les versions préliminaires, obtenir des commentaires et apporter des révisions avant la présentation de la version finale. Des questions et des problèmes importants peuvent être négligés si les plans ne sont pas révisés attentivement.

Établissement de la vision

L'énoncé de vision décrit, de façon claire et précise, le rêve ou l'image que se fait une communauté scolaire de ce qu'elle devrait ou pourrait devenir à un moment donné dans l'avenir. La vision doit être assez vaste pour inclure tous les élèves ainsi que pour exprimer les valeurs de la communauté scolaire.

« Le vrai voyage de découverte consiste non pas à chercher de nouveaux paysages, mais à acquérir de nouveaux yeux. »

Marcel Proust

Pour bâtir une vision, l'équipe de planification doit entreprendre plusieurs activités parallèles :

- formuler une déclaration de principes;
- recueillir et analyser des données provenant de l'école et d'autres sources afin d'évaluer les résultats actuels, de détecter les tendances sur une période prolongée et de définir les résultats escomptés;
- établir les facteurs essentiels pour établir et préserver un milieu scolaire efficace et humain.

Déclaration de principes

Les principes des membres de l'équipe et des groupes qu'ils représentent doivent être définis et examinés sous des angles variés. On donnera ainsi à la collectivité scolaire des occasions d'établir et de développer ou de repenser et de réexaminer les principes et les perspectives sous-jacentes à l'éducation et aux études scolaires. La déclaration de principes à laquelle aboutit l'équipe aide à jeter les bases de la culture de l'école.

Établissement des priorités

Les membres de l'équipe de planification doivent également classer par ordre de priorité les facteurs qu'ils considèrent les plus importants pour la création et le maintien d'un milieu scolaire efficace et humain. La détermination de ces facteurs permet :

- d'établir les éléments qui ont la priorité absolue;
- de centrer les efforts de planification et l'affectation des ressources.

Phases du cycle de planification

- Amorce
- Exécution
- Renforcement
- Renouvellement

L'efficacité des équipes de planification scolaire évolue avec le temps. Même si chaque équipe est unique, on constate des tendances communes au niveau de l'élaboration. Toutes les équipes progressent en passant par les phases d'amorce, d'exécution, de renforcement et de renouvellement. Pour certaines équipes, ces progrès sont rapides et sans à-coup; pour d'autres, ils constituent une courbe d'apprentissage difficile qui exige du temps et de la patience.

Phase d'amorce

À mesure que les équipes de planification scolaire se familiarisent avec le processus de planification et de communication, elles commencent à élargir et à approfondir leurs activités.

Les équipes de planification nouvellement formées connaissent souvent des tendances semblables pendant le processus. Pendant ce que l'on appelle la phase d'« amorce » de la planification, ces équipes établissent le fondement sur lequel reposeront la planification et toute communication futures. Elles se concentrent principalement sur les activités suivantes :

- la définition de la mission de l'école ou de sa vision pour l'année à venir;
- la collecte de données de référence – il s'agit souvent d'échantillons ou d'analyses des caractéristiques de leur collectivité scolaire;
- l'établissement de priorités selon des limites gérables dans des délais serrés;
- l'établissement d'un engagement envers le processus de planification et de communication.

Phase d'exécution

Dans la phase d'« exécution » des travaux de planification, les équipes ont déjà établi les données de référence connexes. Elles se concentrent sur les tâches de planification et de communication de l'année précédente et sur les activités de l'année en cours. Elles s'attachent souvent :

- à affiner la mission de l'école ou sa vision pour l'année à venir;
- à collecter en permanence des données relatives à des priorités précises;
- à établir des protocoles permettant d'analyser l'efficacité des plans et de décider de la présentation du rapport à la collectivité;
- à faire connaître les rapports annuels à la collectivité à cette dernière.

Phase de renforcement

La phase de « renforcement » de la planification en équipe est bien plus approfondie et bien plus vaste du point de vue de l'établissement des priorités, de la formulation des résultats escomptés, de la définition des catégories d'indicateurs et de l'examen des résultats des plans précédents, et ce, afin d'aider à la planification et à la communication de l'année en cours. Les équipes :

- posent des questions essentielles;
- utilisent des données pour étayer la prise de décision et la planification future;
- révisent les plans pour établir des données de référence essentielles et détaillées;
- communiquent les données de référence et les résultats à la collectivité sous une forme établie.

Phase de renouvellement

La phase finale de la planification en équipe est connue sous le nom de phase de « renouvellement ». Elle a pour principaux éléments :

- le renouvellement des énoncés de vision pour les activités futures;
- l'amélioration des processus et des outils en vue d'un changement constructif;
- le soutien et l'encadrement de nouveaux membres de l'équipe et d'autres équipes dans les domaines de la planification et des communications;
- la communication des résultats sous une forme établie à laquelle la collectivité s'est habituée.

Il est important de remarquer que, à mesure que s'étoffe le processus de planification et de communication, les collectivités auxquelles les écoles font rapport se familiarisent avec le processus et s'attendent au style et au genre de communication utilisés pour le rapport annuel à la collectivité.

La figure 2 (page 1.10) illustre les premières étapes du processus de planification. Les principales questions qui orientent le comité de planification vers les priorités, les résultats, les activités et les mesures essentiels sont indiqués dans la figure, de même que les aspects du processus liés à la communication.

Définition des priorités, des résultats escomptés et des stratégies

Élaboration des priorités et des résultats escomptés

L'équipe de planification, avec le concours des sous-comités et d'un dirigeant, doit établir les priorités, qui sont essentiellement des énoncés généraux des résultats escomptés (par exemple, « l'amélioration de l'ambiance à l'école » ou « une participation accrue des parents »). Des résultats précis décrivant en détail les éléments exacts de chaque priorité et les stratégies à appliquer pour atteindre les résultats dans les délais fixés doivent également être élaborés.

Les priorités et les résultats escomptés doivent être représentatifs de l'énoncé de mission de l'école et être liés aux priorités de la division ou du district et à ceux du ministère. Ils devraient aussi avoir comme point de départ les données recueillies et analysées au cours de l'élaboration de l'énoncé de la vision.

Un résultat bien formulé enverra le même message à chaque personne qui le lit. Chaque résultat escompté doit indiquer :

- les personnes concernées;
- ce qui doit être appris ou accompli;
- le moment auquel cela sera appris ou accompli;
- les moyens utilisés pour mesurer ou observer le résultat.

À l'instar de la planification individuelle et de la planification de la classe, certains résultats auront des échéances à long terme et d'autres de courts délais. En général, dans le cas de résultats à longue échéance des écoles et des divisions ou districts, il s'agira d'une période de trois à cinq ans. Les résultats escomptés à court terme s'échelonneront sur une période d'un an ou moins. Certains résultats peuvent constituer une « nouveauté » pour une école particulière, alors que d'autres pourraient être en cours d'exécution. Il convient de se rappeler que même si les échéanciers peuvent s'étendre sur plusieurs années, un compte rendu annuel est nécessaire. Quel que soit le genre de résultat, chacun devrait être formulé selon les caractéristiques des résultats « SMART » (précis, mesurables, réalistes, appropriés, d'une durée définie). **Les priorités et les résultats devraient se concentrer sur des changements que la collectivité scolaire est en mesure de contrôler.**

Voici deux exemples de résultats escomptés à court terme formulés selon les caractéristiques des résultats « SMART » et dont le degré de détail diffère.

- *À la fin de juin 1997, l'école aura élaboré et mis en place des règles de conduite qui intègrent une gestion constructive des comportements.*
- *À la fin de juin 1996, au moins 80 % des filles de 7e année maîtriseront les connaissances essentielles de mathématiques qui correspondent à ce niveau. Des notes de fin d'année de 70 % ou plus serviront à évaluer si le résultat a été atteint.*

RÉSULTATS « SMART »

Précis

La qualité des données dépend directement de celle des questions posées. Les résultats escomptés devraient être énoncés aussi précisément que possible de manière à accroître le degré de certitude quant à la réussite des efforts.

Mesurables

Il faut s'assurer que les résultats escomptés sont définis de façon claire et mesurable. Comment l'école peut-elle évaluer ce qu'elle compte réaliser?

Réalistes

Posez les questions suivantes : « Le résultat escompté est-il réaliste? Est-il possible de le réaliser dans le délai imparti? ».

Appropriés

L'amélioration requiert un dialogue constant avec la collectivité. Il faut s'assurer que les résultats escomptés et les priorités sont appropriés pour tous les partenaires de l'enseignement. Posez la question suivante : « Les résultats escomptés correspondent-ils à ce qui doit être appris ou accompli? ».

D'une durée définie

Quand le résultat sera-t-il atteint?

On a trop souvent l'impression que les résultats « SMART» sont nécessairement de nature quantitative. Il existe deux grands courants pour ce qui est de la formulation des résultats escomptés et de la collecte des données.

Selon certains, les résultats ne peuvent être valides et fiables que s'ils sont de nature quantitative. Les partisans de cette optique ont tendance à négliger les données qualitatives et préfèrent quantifier un indicateur donné et vérifier ainsi si un changement s'est produit. Ils se fient davantage aux mesures statistiques et aux comparaisons quantifiables.

« C'est le choix des indicateurs et la qualité de leur formulation qui détermineront la réussite de l'atteinte et de l'évaluation de nos objectifs. »

Ruth Sutton (1994)

L'autre façon de penser consiste à considérer les statistiques et les mesures quantitatives avec scepticisme. Les adeptes de cette optique se soucient de l'usage abusif des données, en particulier des résultats aux tests, des moyennes ou des comparaisons quantifiables.

Il ne fait pas de doute que le débat concernant la nature des mesures (qualitatives ou quantitatives) demeurera. Pour répondre aux préoccupations des deux bords, il suffit de combiner de façon équilibrée les deux genres de mesures, tant dans les résultats escomptés que pour ce qui a trait aux indicateurs, et de s'axer sur les données plutôt que sur la méthode employée pour leur collecte. Les tableaux 2 et 3 des pages 2.18 à 2.21 énumèrent des genres de données variées qui aideront les écoles à équilibrer les sources de données.

Par exemple, si une école a pour résultat escompté la réduction des incidents d'intimidation dans la cour d'école, elle peut utiliser une alliance de mesures qualitatives et quantitatives :

- des rapports de mesures disciplinaires (hausse ou baisse des chiffres – quantitative; gravité des incidents – qualitative)
- l'ambiance dans la cour d'école (nombre d'élèves interrogés qui indiquent se sentir en sécurité – quantitative; observations faites dans la cour – qualitative)

L'usage des données en vue d'alimenter le processus d'enquête permet d'améliorer les écoles.

N'oublions pas que ce sont les données, et non leurs sources, qui sont parfois utilisées abusivement. L'utilisation des données à des fins de motivation se traduit par des déformations et une perte de confiance, alors que leur usage en vue d'alimenter le processus d'enquête permet d'améliorer les écoles. C'est en analysant de façon logique et utile des données précises que l'on peut prendre des décisions éclairées et planifier de façon responsable.

Figure 4 : Équilibre entre les données et indicateurs qualitatifs et quantitatifs

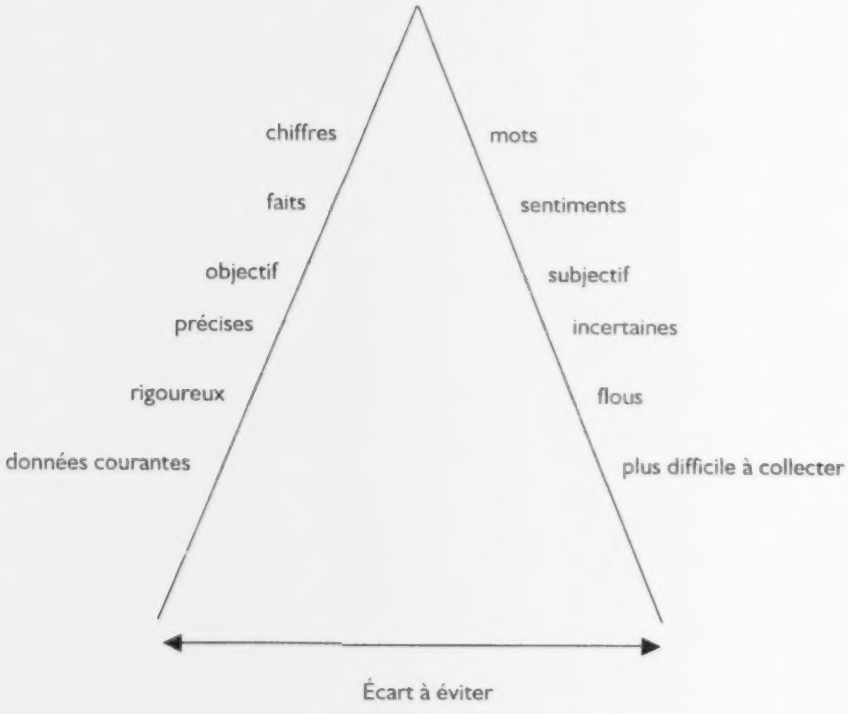


Figure 4 : Adapté de Sutton, R. School Self Review: A Practical Approach. Salford, R.-U. : RS Publications, 1995

Identification des sources de données et des catégories d'indicateurs

Catégories d'indicateurs

Les catégories d'indicateurs sont des groupes généraux de renseignements permettant aux écoles de mesurer le degré d'atteinte des résultats escomptés d'un programme ou d'une initiative.

Voici quelques exemples de catégories d'indicateurs courants :

- diplômes obtenus et élèves terminant leurs études secondaires;
- rendement et attentes des élèves;
- atmosphère de l'école;
- participation des élèves;
- programmes d'études;
- participation des parents;
- leadership de l'école;
- services aux élèves.

Au cours de l'élaboration des résultats escomptés, l'équipe de planification doit examiner leurs liens avec les priorités et la façon d'évaluer s'ils auront été atteints.

Les indicateurs sont des panneaux visibles et mesurables qui montrent les progrès accomplis vers l'atteinte d'un résultat.

Les catégories d'indicateurs constituent la première étape de la définition des résultats escomptés en vue d'une amélioration. Le tableau 1 à la page suivante en donne quatre exemples.

Commencez par créer la catégorie d'indicateurs.

Posez la question suivante : « Quels sont les domaines généraux dans lesquels des changements se produiront? ».

Définissez ensuite les indicateurs particuliers. Posez la question : « Quels éléments particuliers de ce domaine général seront touchés? ».

Les indicateurs sont des changements observables ou des indications qu'un changement se produit. Pour être utiles, ils doivent être liés précisément aux résultats escomptés. Le résultat escompté donne une description très détaillée qui permettra de mesurer les résultats (de façon intuitive, qualitative ou quantitative). La formulation des indicateurs et des résultats escomptés selon le principe des résultats « SMART » est utile.

Tableau 1 : Exemples d'indicateurs

Domaine à améliorer choisi	Catégories d'indicateurs
« Amélioration de l'aptitude à la lecture »	Enrichissement du vocabulaire Reconnaissance de l'idée principale Formulation de conclusions Formulation de déductions Décodage de mots nouveaux
« Amélioration de la capacité de raisonnement analytique »	Résolution de problèmes de plus en plus complexes Preuve de la collecte d'information Organisation de l'information Production d'idées Synthèse des éléments Évaluation des résultats
« Amélioration du climat de l'école »	Renforcement de la confiance entre les familles ou les élèves et l'école Réduction du nombre de menaces ou d'actes de harcèlement Augmentation du nombre de familles ou d'élèves présents aux activités de l'école Hausse du nombre d'élèves participants à des activités parallèles au programme
« Inclusion accrue des élèves ayant des difficultés particulières »	Différentiation améliorée de l'enseignement au niveau de la classe Usage accru des profils de classe Placement stratégique et opportun des assistants en éducation Examen et création en collaboration de plans éducatifs personnalisés (PEP) Rencontres rapides avec les parents pour établir les PEP

Conseil : La planification devrait se faire en pensant à l'évaluation.

L'équipe ne doit pas attendre d'avoir achevé le plan scolaire pour penser à l'évaluation. Si les stratégies d'évaluation sont intégrées au plan pendant la phase initiale, l'équipe sera mieux en mesure d'apprécier l'efficacité des programmes et des activités. Il n'est pas nécessaire que les plans d'évaluation soient très élaborés; ils doivent par contre faire appel à diverses méthodes de recherche pour obtenir différentes sortes d'information sur les points forts et les lacunes des programmes et activités (qu'ils soient nouveaux ou bien établis).

Les tableaux A et B aux pages suivantes offrent un vaste éventail de sources de données qui facilitent la planification axée sur les résultats.

Tableau 1 : Adapté avec la permission de Quality Leadership by Design, LLC (2001)

Tableau A : Genres de données

Apprentissage des élèves

Résultats à des tests :
- préparés par l'enseignant
- standardisés (commerciaux)
- provinciaux basés sur les normes
- de la division

Évaluations du rendement scolaire :
- portfolios
- expositions
- bulletins
- inscription aux cours
- taux de passage en classe supérieure et de redoublement scolaire
- taux d'obtention du diplôme et de décrochage
- acquisition de crédits
- activités postsecondaires (suivi auprès des diplômés)

Données démographiques

- Tendances relatives à l'assiduité
- Taux d'obtention du diplôme et de décrochage
- Migration des élèves
- Sondages auprès des décrocheurs
- Actes de vandalisme
- Participation de la collectivité, des élèves, du personnel, des parents
- Infractions à la discipline
- Mobilité du personnel

Processus

Perfectionnement professionnel :
- Taux de participation
- Sujets
- Fréquence
- Degré d'application

Organisation scolaire :
- Taille de la classe, rapports élèves-enseignants
- Horaire
- Règles de conduite
- Services de soutien
- Participation de la collectivité, des élèves, du personnel, des parents
- Communication
- Installations/technologie

Programmes/instruction/évaluation :
- Variété des stratégies pédagogiques et des évaluations
- Enseignement différencié
- Inclusion/adaptation aux besoins spéciaux
- Uniformité entre les niveaux
- Attentes en matière de programme

Ressources :
- Prise de décision concernant l'affectation, la répartition entre les niveaux et les matières, la variété

Personnel :
- Expérience, compétences, brevet d'enseignement

Perceptions

Attitudes et satisfaction des élèves

Attitudes et satisfaction des parents

Attitudes et satisfaction du personnel

Attitudes et satisfaction de la collectivité

- Sondages
- Entrevues
- Groupes de consultation
- Commentaires et discussions
- Journaux et bulletins d'information
- Rapports à la collectivité

Progrès réalisés vis-à-vis des priorités de l'école ou de la division

Indicateurs et résultats indiqués dans le plan existant

Conseil : Tout au long de l'année, veillez à l'évolution des résultats escomptés afin d'apporter au plan toute modification jugée nécessaire.

Genres de données : Adapté avec la permission des responsables de la troisième séance du cours *MSIP Development Phase Training: From Data to Action*

Tableau B : Données étayant les améliorations scolaires

Cadre (indicateurs)	*Données*
Axé sur l'apprentissage par les élèves, les programmes d'études et l'enseignement **Élèves :** • Cours achevés avec succès • Obtention du diplôme • Participation aux activités scolaires • Sentiment d'être liés aux enseignants et soutenus par ces derniers • Sont intéressés par ce qu'ils apprennent • Jugent ce qu'ils apprennent pertinent • Motivés envers l'apprentissage et fiers de leurs réalisations **Enseignants :** • Appliquent une variété de stratégies d'enseignement et d'évaluation • Différencient l'enseignement • Croient que chaque élève peut apprendre et réussir **Sensibiliser... pour stimuler la participation** • **Personnel et élèves :** • Estiment que les élèves contribuent aux décisions de l'école qui concernent leur apprentissage ou leur vie **Enseignants :** • Estiment que les élèves contribuent aux décisions de l'école qui concernent leur apprentissage • Sont engagés envers l'amélioration scolaire • Prennent plaisir à leur travail **Parents et tuteurs :** • Estiment contribuer aux décisions de l'école qui concernent leurs enfants Exemples : ➢ Tous les groupes d'intervenants participent activement aux initiatives d'amélioration scolaire ➢ Le personnel recense les groupes ou personnes assumant un rôle de leadership ➢ L'école a formé des partenariats ou des alliances avec la collectivité **Efforts visant à renforcer les capacités internes** • Les données sont recueillies auprès de sources diverses et utilisées dans la planification • Du temps est prévu pour la réflexion et la planification • La vision ou la mission de l'école, ses priorités et ses résultats escomptés sont cohérents et formulés clairement • Les enseignants appuient activement les priorités et les résultats escomptés établis • Tous les groupes d'intervenants estiment que l'atmosphère de l'école est propice à l'apprentissage • Les enseignants travaillent ensemble à divers niveaux • Les enseignants se déclarent intéressés par les nouvelles idées et par l'apprentissage de nouveaux procédés • Des activités de perfectionnement professionnel liées aux priorités et aux résultats escomptés de l'école sont intégrées au plan scolaire	**Apprentissage des élèves :** • Rendement des élèves à n'importe quel moment • Communique le degré d'acquisition par les élèves de connaissances, de compétences et d'attitudes précises • Mesurable Exemples : ➢ Résultats aux tests (de l'enseignant, l'école, la division ou la province) ➢ Évaluations du rendement – portfolios, expositions, bulletins, taux d'obtention du diplôme, acquisition de crédits **Données démographiques :** • Permettent de comprendre les élèves et leurs besoins particuliers • Déterminent les facteurs à prendre en compte au cours des décisions sur les priorités touchant la classe, l'école et la division Exemples : ➢ Tendances en matière d'assiduité, taux d'obtention du diplôme et de décrochage, participation des parents et d'organismes externes **Processus :** • Information liée aux efforts de l'école ou de la division pour améliorer le rendement des élèves • Aide le personnel à prendre des décisions concernant les programmes d'études, l'enseignement et les évaluations • Information liée au processus de planification de l'école ou de la division Exemples : ➢ Perfectionnement professionnel – taux de participation, degrés d'application ➢ Organisation de l'école – taille des classes, règles de conduite, participation de la collectivité, des élèves et des parents ➢ Programmes d'études, enseignement, évaluation – enseignement différencié, inclusion et adaptation aux besoins spéciaux ➢ Ressources – affectation ➢ Personnel – expérience, compétences, brevets d'enseignement **Perceptions :** • Opinion des élèves, des enseignants et de la collectivité à l'égard de l'école ou de la division Exemples : ➢ Sondages, entrevues, groupes de consultation

Données étayant les améliorations scolaires : Adapté avec la permission des responsables de la troisième séance du cours MSIP Development Phase Training: From Data to Action

Instruments de mesure et collecte des données

Après avoir identifié les sources de données appropriées et s'être mis d'accord à ce sujet, vous devrez choisir ou créer les mesures nécessaires. Le tableau C ci-dessous présente les genres courants d'instruments.

Nota - La plupart des renseignements requis, voire tous ces renseignements, viendront probablement de données et de mesures existantes.

Tableau C : Genres courants d'instruments

Questionnaires

Avantages

- Peuvent sonder plusieurs aspects du programme en une seule mesure.
- Permettent d'obtenir des suggestions et des commentaires francs et anonymes si on prévoit de l'espace à cet effet.
- Questions normalisées pour tous les participants.
- Les questions peuvent être posées sous forme d'un choix de réponses permettant une notation rapide et automatisée.
- Laissent aux participants le temps de réfléchir.

Limites

- Pas aussi flexibles que les entrevues.
- Les gens s'expriment souvent mieux oralement que par écrit.
- La réaction est souvent mitigée et les gens oublient de renvoyer les questionnaires.
- Les gens sont tentés de donner des réponses « socialement acceptables ».
- Ils nécessitent un certain degré d'alphabétisation.
- La profondeur de l'information est souvent sacrifiée au bénéfice de son étendue.

Entrevues

Avantages

- Peuvent se dérouler par téléphone à une heure convenant aux participants.
- Permettent aux gens qui ne savent ni lire ni écrire de répondre.
- Peuvent se dérouler dans la langue maternelle des participants.
- Flexibilité – permettent d'obtenir des réponses à des questions non prévues.
- Profondeur – permettent de sonder les réponses.
- La persévérance permet d'atteindre des rendements élevés.

Limites

- Elles prennent du temps et sont coûteuses.
- Possibilité pour celui qui pose les questions d'influencer les réponses, consciemment ou non.
- Les gens sont tentés de donner des réponses « socialement acceptables ».

Observations

Avantages

- Possibilité d'utiliser l'observation (comme l'évaluation d'un professeur) à d'autres fins.
- Les observateurs peuvent constater ce que font vraiment les enseignants ou d'autres et non ce qu'ils disent faire.

Limites

- Temps nécessaire pour faire une observation, pour mesurer et pour former les observateurs.
- La présence des observateurs peut influencer le comportement de la classe.
- Temps nécessaire pour effectuer un nombre suffisant d'observations.
- Problème d'horaires.

(Suite à la page suivante)

Tâches de performance

(p. ex., dissertations, démonstrations, projets, [musique, danse, théâtre, art oratoire, etc.])

Avantages

- Fournissent un échantillon du travail réel de l'élève.
- Peuvent fournir un diagnostic sur la performance de l'élève et sur l'enseignement même.
- Disponibles dans toutes les matières (à la différence des tests standardisés).
- Méthode crédible d'évaluation des compétences et des processus complexes.
- Pertinents par rapport au contexte et aux situations réelles.

Limites

- Les critères d'évaluation doivent tenir compte des normes de la matière étudiées, mais demeurer compréhensibles et utilisables par tous.
- Nécessité d'obtenir de nombreux échantillons pour tirer des conclusions à propos d'une personne. Les constats en classe ou à l'école nécessitent moins d'échantillons.
- Le processus de notation prend du temps.
- Il peut être difficile de trouver des évaluateurs compte tenu du temps nécessaire à la formation et à la notation.
- Coûteux si l'on paie les évaluateurs ou si l'on a recours à des absences autorisées.

« Commencez modestement, n'accablez pas le personnel sous une avalanche de données. »

Brian Benzel, directeur général, Spokane WA

Tableau 2 : Guide des sources de données

OBJECTIF	GENRE APPROPRIÉ DE SOURCES DE DONNÉES
Analyser ou évaluer la capacité et la salubrité du système	Données issues de tests provinciaux basés sur les normes, au fil du temps; sondages; indicateurs du comportement des élèves; suivi auprès des diplômés; taux de participation à des cours précis
Communiquer les résultats obtenus à long terme par une division, un district ou une école par rapport à d'autres (division ou district, province)	Données issues de tests provinciaux basés sur les normes, au fil du temps; données issues de tests de la division, au fil du temps; tests particuliers à l'école, au fil du temps
Apporter des modifications relativement aux programmes et à l'enseignement au niveau de la classe ou du niveau scolaire	Evaluations élaborées par l'enseignant en fonction du contexte; rubriques pour le niveau scolaire, l'école ou le district; tâches liées au rendement; observations; notes; analyse par article des mesures standard; exercices/tests sur une unité; entrevues; portfolios
Prendre des décisions concernant l'affectation des ressources	Données issues de tests standardisés (p. ex., CTBS, PPVT, WISC-RIII); sondages; notes; tendances en matière de passage en classe supérieure ou de redoublement; évaluations des programmes; feuilles d'observations des enseignants
Mettre l'accent sur les besoins d'un groupe cible précis d'apprenants	Données non regroupées issues de tests; sondages; notes; tendances en matière de passage en classe supérieure ou de redoublement; évaluations des programmes; feuilles d'observations des enseignants
Stimuler le perfectionnement du personnel	Plan stratégique, objectifs de l'école; indicateurs des plans scolaires; analyse des tendances; sondages
Apporter des améliorations qui influeront sur l'apprentissage individuel des élèves	Évaluations élaborées par l'enseignant en fonction du contexte; rubriques pour le niveau, l'école ou le district; tâches liées au rendement; observations; notes; analyse par article de certaines mesures de tests provinciaux basés sur les normes; exercices/tests sur une unité, fiches d'observation individualisées; rappel à l'oral et à l'écrit; portfolios; entrevues

Tableau 2 : Adapté avec la permission de Quality Leadership by Design, LLC (2001)

Gros Plan

ÉTUDE DE CAS : École du Val d'or

3

20 février : La directrice, Mme Degas, a coordonné le processus de planification en formant une équipe de planification scolaire. Elle a invité dix personnes à participer. Huit d'entre elles ont accepté de se joindre à l'équipe de planification : deux enseignants, un membre du comité consultatif, un membre de la Chambre de commerce, le président du conseil étudiant, la directrice, un conseiller scolaire et 1 parent.

10 mars : Mini-séance de perfectionnement professionnel; sujet : élaboration de priorités, de résultats escomptés et de stratégies étayant une planification scolaire efficace. À la suite de cette séance, le personnel a établi des priorités, des résultats escomptés et des stratégies pour le prochain plan scolaire annuel de l'École du Val d'or.

Priorité : Préparation (établissement de la vision et des besoins)

2 avril : L'équipe de planification s'est réunie pour décider du nombre de rencontres prévues, des responsabilités qu'elle assumerait et du moment prévu pour la dissolution de l'équipe de planification. L'équipe a rédigé un énoncé préliminaire de la vision pour orienter la planification. L'énoncé était le suivant :

L'École du Val d'or est une école sûre où tous les élèves font partie d'une collectivité humaine axée sur la recherche de l'excellence et d'un véritable civisme.

3 avril : À une réunion du personnel, la directrice rend compte des activités de l'équipe de planification et distribue les priorités, les résultats et les stratégies établis par le personnel en février. En petits groupes, le personnel affine les idées et retient les principales priorités en vue de l'élaboration du plan scolaire de l'an prochain.

Collecte et analyse de données

« Ne vous empressez pas de recueillir des données et déclencher l'exécution des responsabilités avant d'avoir obtenu l'adhésion de toutes les personnes dont la contribution est nécessaire à la réussite de la nouvelle initiative. Parlez. Écoutez. Établissez un consensus sur les tâches qui semblent les plus importantes. Si vous ne suivez pas cette règle, vous vous retrouverez sans doute à la barre sans personne pour vous soutenir. »

American Association of School Administrators

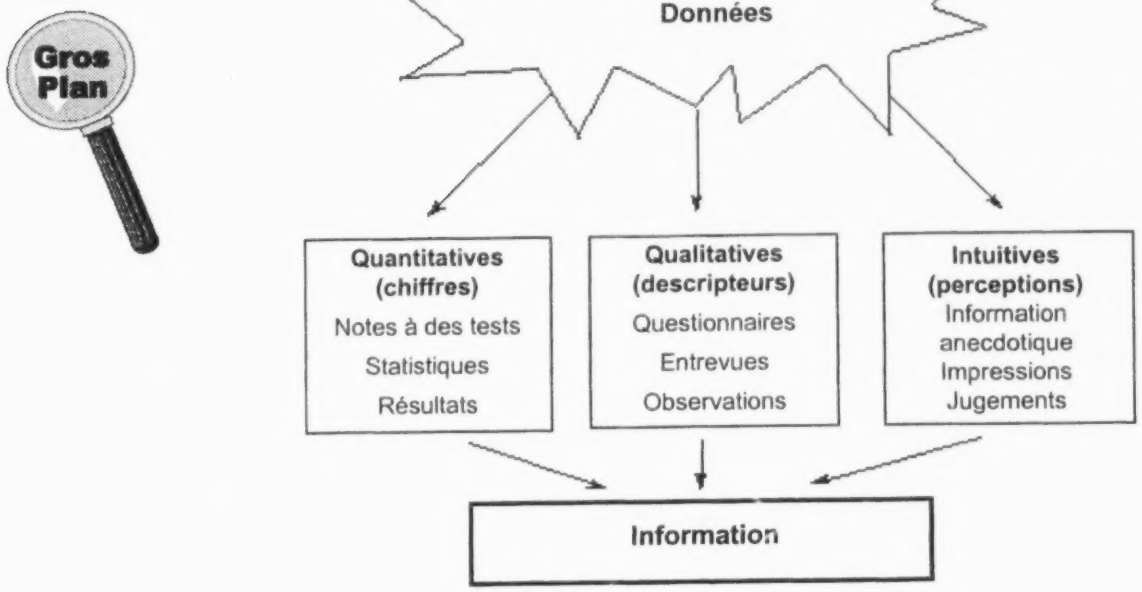
La collecte et l'analyse de données provenant de l'école et d'autres sources aident à évaluer la qualité de son fonctionnement actuel et à détecter les tendances et les enjeux qui influeront sur son fonctionnement présent et futur. Les données aideront aussi à confirmer les connaissances intuitives. Par exemple, il arrive que les enseignants « sachent » que le milieu pédagogique s'est amélioré, sans toutefois disposer de preuves étayant cette conviction. Les données aident les écoles à fournir de l'information confirmant ce que l'on pensait.

Les données sont des sources d'information. Elles ne figurent pas nécessairement dans des piles de papier, ni dans des tirages informatisés de chiffres issus de réponses à des sondages semblables, ni dans des histogrammes illustrant des tendances à long terme fondés sur des documents historiques. Les données peuvent tout simplement être une compilation de commentaires anecdotiques ou une série d'observations fréquentes des parents sur les bulletins scolaires. Trop souvent, les gens compliquent sans le vouloir des situations simples par leurs efforts pour recueillir et analyser des données valides. Voici un échantillon de techniques simples et complexes de collecte de données pour la même catégorie d'indicateurs.

CATÉGORIE D'INDICATEURS	COLLECTE SIMPLE	COLLECTE COMPLEXE
Ambiance de l'école	• Commentaires favorables • Sondage du personnel • Compte rendu des réunions du comité consultatif • Compte rendu des réunions du personnel • Taux de participation	• Sondage des élèves • Rapports disciplinaires • Analyse des portfolios

N'oublions pas que les données ne sont que des sources d'information. Avec des sources et des genres de données variés, il est plus facile d'obtenir une perspective claire d'une situation donnée. La figure 5 à la page suivante illustre les grandes catégories de données.

Figure 5 : Des données à l'information



L'évaluation des besoins est un processus systématique de collecte et d'évaluation de faits et d'opinions.

Étant donné qu'il est difficile de bien planifier sans être guidé par des renseignements crédibles et pertinents, il est sage de procéder à une évaluation des besoins dès les premiers stades du processus de planification. Il s'agit de recueillir et d'évaluer des faits et des opinions de façon systématique, puis de se mettre d'accord sur la situation actuelle de l'école. Cela permet à l'équipe de planification de constater les divergences entre les résultats actuels et les résultats requis ou désirés, et de classer ces divergences par ordre de priorité, pour choisir ensuite de réduire ou d'éliminer les plus importants écarts. Ces écarts peuvent être constatés dans des domaines tels que le perfectionnement professionnel, le comportement ou le rendement des élèves.

Une évaluation des besoins peut s'appuyer sur plusieurs genres de renseignements facilement accessibles, par exemple :

- les dossiers scolaires et l'information administrative (assiduité des élèves, taux de redoublement, nombre de diplômés, etc.)
- les données sur les réalisations des élèves (portfolios d'élève, résultats de tests, etc.)
- les attitudes et les opinions du personnel, des élèves et des parents révélées par des sondages ou des groupes de consultation.

ÉTUDE DE CAS : École du Val d'or

28 avril : Le comité de planification s'est réuni pour étudier l'ensemble des suggestions concernant les priorités, les résultats escomptés et les stratégies. Des sources de données préexistantes et nouvelles nécessaires à la réalisation des priorités ont été retenues.

L'une des priorités établies lors de la réunion de septembre, « la réduction de la fréquence des cas d'intimidation », était trop vague et devait être mise en rapport avec les priorités ministérielles et divisionnaires. Les résultats escomptés devaient être présentés selon les caractéristiques des « résultats SMART ». À la fin de la rencontre, le comité avait remanié la priorité, le résultat escompté et la stratégie.

Priorité initiale : Réduire la fréquence des cas d'intimidation

Priorité révisée : Lier les politiques et la pratique aux conclusions de la recherche.

Résultat escompté initial : La fréquence des cas d'intimidation dans la cour d'école diminuera.

Résultat escompté révisé : D'ici la fin de juin 2003, 75% de tous les élèves de la 3e à la 6e feront preuve de l'acquisition de 75 % des aptitudes et des résultats énoncés du programme « Steps to Respect: An Anti-Bullying Program »

Stratégie initiale : Enseigner aux élèves à lutter contre l'intimidation au moyen du programme « Steps to Respect ».

Stratégie révisée : Les enseignants réviseront et planifieront les leçons liées au programme « Steps to Respect » à la réunion du personnel de septembre. Les titulaires des classes de la 3e à la 6e enseigneront les objectifs du programme à leurs classes dans 2 périodes de chaque cycle de 6 jours jusqu'à l'achèvement du programme et des « leçons de mise à jour » seront données de temps à autre pendant le reste de l'année.

Priorité : Détermination des sources de données et collecte des données

Analyse des données et prise de décision

« Nous vivons dans une société qui regorge de données, mais qui est pauvre en information. Or, les données ne sont pas de l'information. Pour passer du fait à la connaissance, il faut associer les données à ce qu'on connaît et à ce qu'on peut visualiser. »

Robert H. Waterman

« L'ensemble de ce qui compte ne peut pas être compté, et l'ensemble de ce qui peut être compté ne compte pas. »

Albert Einstein

Commencez par tenir des « discussions sur les données » avec l'équipe de planification. Il est toujours plus efficace de faire participer d'autres intervenants à l'analyse des données.

Classez ensuite les données selon les résultats escomptés. Le tableau 3 ci-après, illustre une façon d'harmoniser les données avec ces résultats.

Survolez les sources de données pour détecter toute tendance, similitude ou différence intéressante. Essayez de comparer les résultats avec un groupe semblable ou un groupe de référence approprié.

La comparaison des données en vue de démontrer l'existence de tendances peut être trompeuse. Veillez à ce que les tendances observées se rapportent directement à des variables préétablies.

Autrement dit, soyez prudent. N'oubliez pas que les données peuvent être trompeuses lorsqu'elles sont examinées hors de leur contexte.

Tableau 3 : Données classées selon les résultats escomptés

Résultat escompté — Exemple 1	Données — Exemple 1
Nous voulons établir des données de référence pour nos élèves en ce qui concerne la compréhension de la lecture et l'aptitude à la lecture, de façon à pouvoir l'année prochaine commencer à mesurer quelles capacités de lecture se sont améliorées.	1. Échantillons de résultats aux tests 2. Relevés de notes 3. Bulletins scolaires

Exemples de sources de données couramment disponibles

Renseignements généraux sur les élèves

Données sur les inscriptions (inscriptions, transferts et décrochages)

- Registres d'assiduité quotidienne
- Dossiers des élèves (données démographiques, activités parascolaires)
- Relevés de notes (cours suivis et niveaux, crédits obtenus, notes)
- Portfolios des élèves
- Résultats aux tests basés sur les normes
- Examens de sortie
- Rapports sur les activités d'orientation (programmes de lutte contre l'intimidation, programmes de maîtrise de la colère)
- Rapports de mesures disciplinaires
- Évaluation des employeurs (stages travail-études)
- Résultats des sondages auprès des élèves
- Inscriptions aux études postsecondaires

Renseignements généraux sur les enseignants ou les administrateurs

- Niveaux des brevets d'enseignement, activités de perfectionnement, crédits de formation permanente
- Taux de conservation de l'effectif
- Dossiers sur les activités internes de perfectionnement professionnel

Renseignements à l'échelon de l'école

- Financement/dépenses par élève
- Rapports préparés pour ou par la division
- Partenariats avec des établissements postsecondaires, des entreprises ou autres
- Taux de décrochage ou de redoublement scolaire et de réussite
- Rapports élèves-enseignants
- Nombre d'élèves
- Élèves pour lesquels un PEP et des adaptations sont en place
- Variété des adaptations et résultats des réunions sur le PEP

À l'échelon du ministère

- Rapport sur les résultats provinciaux
- Rapport sur la littératie et les notions de calcul

À l'échelon national

- Statistique Canada – (Programme international pour le suivi des acquis des élèves ou PISA, Enquête auprès des jeunes en transition ou EJET, Enquête longitudinale nationale sur les enfants et les jeunes ou ELNEJ)

Participation des parents et de la collectivité

- Sondages (auprès des enseignants, élèves, parents, employeurs, membres de la collectivité)
- Entrevues et groupes de consultation
- Information aux parents ou de leur part
- Observations et aide-mémoire des enseignants
- Registres et agendas des enseignants et des élèves
- Relevés de communications (présentation de l'enseignant aux parents, suivi sur les progrès d'un élève, rencontres avec les parents, etc.)
- Relevés des situations où il a fallu faire appel à un interprète
- Registre des parents bénévoles
- Usage du site Internet des devoirs
- Feuilles de présence pour les réunions décisionnelles
- Information sur les services communautaires fournie aux familles
- Relevé des services rendus à la collectivité par les élèves
- Autres modes d'évaluation

Gros Plan

ÉTUDE DE CAS : École du Val d'or

3

À la réunion de mai de l'équipe de planification, le groupe a commencé à rassembler l'information par catégories pour le Plan scolaire annuel.

L'équipe a rassemblé l'énoncé de mission, le profil, le budget et les priorités de l'école. L'analyse des données concernant les quatre priorités de l'école et les résultats escomptés correspondants a commencé.

Des discussions préliminaires ont eu lieu concernant l'incidence des données sur les étapes suivantes et le mode de communications des résultats. La conversation a notamment porté sur les données qui pourraient intéresser les parents dans le cadre du rapport à la collectivité à venir et sur celles suffisamment significatives pour être prise en compte dans le rapport de planification scolaire, qui doit lui aussi être élaboré. La discussion a également permis de prendre des décisions sur le mode de communications des résultats, en particulier dans le cas où ceux-ci ne seraient pas aussi favorables que le prévoyait le plan initial. Les résultats du programme de lutte contre l'intimidation étaient les plus contentieux.

L'analyse des données par rapport à l'année précédente a montré une escalade de la violence, en particulier du nombre d'actes d'intimidation. L'équipe de planification s'inquiétait du développement d'un sentiment défavorable des parents à l'égard de l'école et de sa capacité à assurer la sécurité des élèves si cette tendance se confirme malgré la mise en œuvre du nouveau programme.

L'équipe de planification a décidé que le résultat escompté relatif à la prévention contre les actes d'intimidation était à l'évidence légitime et que, quels que soient les résultats du programme, le règlement de ce problème et la collaboration avec les élèves en vue d'établir un environnement plus sûr devraient avoir la priorité; au lieu de se préoccuper de « chiffres » ou d'axer le processus décisionnel sur les résultats de rapports, il convient de concentrer sur les besoins pédagogiques.

RÉSULTAT ESCOMPTÉ	SOURCES DE DONNÉES
D'ici la fin de juin 2003, 75% de tous les élèves de la 3e à la 6e année feront preuve de l'acquisition de 75 % des aptitudes et des résultats du programme « Steps to Respect: An Anti-Bullying Program ».	1. Fiches d'observation des élèves à part des activités pendant la récréation 2. Rapports de mesures disciplinaires/comptes rendus d'incidents 3. Listes de contrôle des enseignants sur les comportements en classe 4. Exécution intégrale du programme sur l'intimidation par tous les titulaires des classes de la 3e à la 6e

Priorité : Analyse des données et prise de décision

Lectures complémentaires

Holcomb, Edie L. *Asking the Right Questions: Techniques for Collaboration and School Change*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Corwin Press Inc., 2001.

United Way of America. *Measuring Program Outcomes: A Practical Approach.* New York, NY : Outcome Measurement Resource Network, 1996. Accessible en ligne à l'adresse suivante : http://national.unitedway.org/outcomes

Section 3 :
L'accent sur la communication

SECTION 3: L'ACCENT SUR LA COMMUNICATION

Questions relatives au contenu et échéanciers

On doit définir ce que l'on cherche à réaliser avant de décider de quelle façon en mesurer la réussite.

1. *Améliorer le rendement des apprenants, notamment ceux qui réussissent moins bien.*
2. *Renforcer les liens entre l'école, les familles et la communauté.*
3. *Renforcer la planification scolaire et la communication.*
4. *Améliorer le perfectionnement professionnel des éducateurs.*
5. *Renforcer la transition des élèves entre l'école secondaire, les études postsecondaires et le marché du travail.*
6. *Lier les politiques et la pratique aux conclusions de la recherche.*

Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba (2002-2006)

Préparation du plan scolaire

Un plan scolaire annuel complet renferme les éléments suivants (voir l'exemple de table des matières, section 1, p. 1.7) :

- **Énoncé de mission de l'école :** une description générale des objectifs reflétant les principes et les valeurs de la collectivité scolaire en matière d'éducation. Cet énoncé étant le fondement du plan scolaire, il sert à guider et à centrer les initiatives scolaires. L'énoncé de mission de l'école devrait refléter celui du district ou de la division scolaire, s'il existe.
- **Profile de l'école :** énoncé présentant les caractéristiques de l'école, comme la population, les niveaux scolaires, les programmes et les détails géographiques ou démographiques.
- **Priorités de l'école :** énoncés établissant les domaines dans lesquels des travaux supplémentaires, des améliorations ou des changements sont nécessaires pendant l'année scolaire. Il s'agit d'énoncés généraux des résultats escomptés indiquant ce que l'école veut accomplir dans des domaines comme les programmes d'études, l'enseignement, le milieu d'apprentissage et les comportements à l'école. Ils sont liés aux priorités ministérielles établies et affichées en ligne (www.edu.gov.mb.ca/ms4/praction/index.html).

  Étant donné que les priorités constituent le fondement des principales initiatives scolaires qui seront entreprises au cours de l'année, il est recommandé d'en limiter le nombre. Les priorités et les résultats escomptés qui s'y rattachent doivent être compris de la même façon par tous. Elles doivent être réalistes et compatibles les unes avec les autres.

  Les écoles qui reçoivent des subventions par catégorie en raison d'élèves ayant de besoins spéciaux ont également des objectifs principaux pour ces populations (Programme d'anglais langue seconde, Programme d'accueil, Programme favorisant la réussite scolaire chez les élèves autochtones, Initiative pour le développement du jeune enfant, subventions aux Programmes de français et enseignement en langue française, etc.).
- **Résultats escomptés :** produits ou processus précis, mesurables, réalistes, appropriés d'une durée définie (résultats « SMART»). Les résultats escomptés sont directement liés aux priorités et aux stratégies.
- **Stratégies menant à l'établissement d'un milieu propice à l'apprentissage :** une description des moyens qui seront mis en œuvre par l'école pour atteindre les résultats escomptés et les objectifs de l'école (activités, pratiques pédagogiques, pratiques d'évaluation et de communication du rendement des élèves, stratégies visant à enrayer les préjugés et la discrimination).
- **Activités de perfectionnement professionnel :** un résumé des principales activités de perfectionnement professionnel prévues dans le contexte des objectifs établis
- **Initiatives visant à faire participer les parents et la collectivité :** un résumé des principales activités entreprises pour permettre aux parents et à la collectivité de prendre part au processus d'éducation.

- **Résumé du budget de l'école**
- **Information détaillée sur les résultats de la mise en œuvre du plan de l'année précédente**

Les éléments susmentionnés constituent les exigences minimales applicables au plan scolaire complet. Une collectivité scolaire peut toutefois décider d'incorporer à son plan des questions supplémentaires importantes sur le plan local. L'annexe A énumère les points additionnels d'envergure abordés par certaines écoles manitobaines dans leurs plans (voir la page A3).

Par comparaison, le plan scolaire annuel est assujetti aux exigences minimales suivantes :

- Énoncé de mission de l'école
- Profil de l'école
- Processus de planification
- Priorités de la division ou du district
- Priorités de l'école pour l'année en cours
- Atteinte des résultats escomptés de l'année précédente
- Résultats escomptés pour l'année en cours, avec les stratégies, les indicateurs et les sources des données à l'appui

Langue à privilégier dans la planification

Il est important de clarifier les termes utilisés dans la planification dès que possible au début du processus pour que les participants comprennent tous clairement et de la même façon la terminologie employée.

Chaque échelon du système éducatif a recours à la planification pour organiser et structurer ses activités. Tous les planificateurs ne donnent pas le même sens aux termes de base ou ne les utilisent pas dans le même contexte. Pour répondre aux besoins d'une compréhension commune de la terminologie utilisée, un glossaire des termes les plus courants est joint à l'annexe B (p. A5).

Il est souvent difficile de se mettre d'accord sur le sens des termes employés. Les gens utilisent parfois les mêmes mots dans des contextes et des sens différents ou encore des mots différents pour désigner une seule et même chose dans le même contexte. Le glossaire constitue un point de référence commun. L'ajout de termes communs à une division ou un district pourrait aider les planificateurs à éclaircir des points essentiels.

ÉTUDE DE CAS : École du Val d'or

2 juin : Le comité de planification aide la directrice, Mme Degas, à compiler et à organiser le plan scolaire annuel pour l'année à venir. Les plans de perfectionnement professionnel pour l'an prochain, les initiatives des parents et de la collectivité et les stratégies visant à établir un milieu propice à l'apprentissage ont été mis en rapport et ajoutés à l'information réunie en mai.

Priorité : Préparation de l'ébauche du plan scolaire

Un sous-groupe s'est vu confier la tâche de relire et de réviser le plan et le rapport qui résume les principaux éléments du plan.

Des renseignements détaillés sur la mise en œuvre du plan de l'an dernier ont été ajoutés par la directrice.

Distribution de l'ébauche du plan et achèvement du plan

Une fois que le plan scolaire a été révisé par l'équipe de planification, il est très important de présenter la version préliminaire à une liste établie à l'avance d'enseignants et de membres de la collectivité pour obtenir leur rétroaction. Les directives suivantes, qui visent à renforcer l'efficacité du processus d'examen du document préliminaire, peuvent aider l'équipe de planification à obtenir des suggestions utiles de manière organisée.

1. Choisir à l'avance les membres du personnel et de la collectivité qui sont disposés à servir d'examinateurs.
2. Informer les examinateurs des principales lignes directrices :
   a) Les délais établis pour la distribution de la version préliminaire et pour le renvoi de la rétroaction sont définitifs. Les commentaires présentés après la date limite ne seront pas examinés.
   b) La rétroaction des examinateurs sera prise en compte au cours de la rédaction de la version définitive du document.
   c) On ne peut effectuer de révisions complètes.
   d) La rétroaction doit être axée sur la clarté de la formulation pour chaque élément du plan.

Une fois que la rétroaction a été revue et que les modifications connexes ont été apportées par un sous-comité de l'équipe de planification, on considérera le plan scolaire achevé et définitif. Les principaux éléments du plan devraient être résumés en vue du rapport annuel de planification scolaire.

ÉTUDE DE CAS : École du Val d'or

Le projet de plan scolaire annuel a été distribué en juin à tout le personnel enseignant et à deux membres de la collectivité afin d'obtenir de la rétroaction. Un sous-comité a été formé pour rassembler la rétroaction, réviser le plan et en résumer les principaux éléments en vue du rapport de planification scolaire dans un délai de deux semaines.Le sous-comité a présenté à la directrice la version définitive du plan scolaire ainsi que les points saillants destinés au rapport de planification scolaire.

Priorité : Distribution de l'ébauche du plan et achèvement du plan

Formulation d'un plan d'exécution

Conseil : La stratégie de mise en œuvre la plus efficace consiste à établir un plan d'exécution indiquant les tâches à accomplir, les personnes qui en seront chargées et le moment choisi à cet effet.

Ce processus a lieu parallèlement au cycle de planification des intervenants suivants : les titulaires de classe, lorsqu'ils différencient l'enseignement; les orthopédagogues, qui surveillent les progrès réalisés dans les plans éducatifs personnalisés (PEP) et les plans de maîtrise du comportement (PMC); le personnel des services aux élèves, qui coordonne le soutien aux élèves à risque. Le transfert de ces compétences au processus de planification scolaire et l'établissement de liens entre les résultats escomptés au niveau de l'école et ceux de nature individuelle ou liés à la classe, à la division ou au district renforcent la capacité du système éducatif à répondre au changement.

Une fois les priorités et les résultats escomptés établis, il est essentiel de faire approuver le plan.

Accent mis sur le plan d'exécution

Si le personnel de l'école, les élèves, les parents, les membres de la collectivité ainsi que les représentants de la division ou du district scolaire ont été tenus au courant du plan ou y ont participé de façon régulière tout au long du processus de planification, la présentation d'une ébauche du plan scolaire ne devrait provoquer aucune surprise. Il est conseillé d'organiser des réunions spéciales avec la collectivité scolaire pour lui présenter l'ébauche et recueillir ses commentaires et réactions. Le succès de l'exécution du plan dépend dans une large mesure de sa prise en charge et de son approbation. Seules les initiatives qui jouissent d'un large appui sont susceptibles d'être mises en œuvre et de perdurer. L'approbation du plan scolaire, tout d'abord par la collectivité scolaire et ensuite par la commission scolaire, annonce la transition du stade de planification du plan à son exécution.

Une fois le plan scolaire approuvé, un plan d'exécution soigné est nécessaire pour amorcer les activités visant à mettre en œuvre les priorités et les résultats stipulés. Des sous-comités peuvent être établis pour élaborer un plan d'exécution accompagné de stratégies adaptées à la réalisation des priorités. Le personnel, les parents et les membres de la collectivité auxquels il faudra faire appel pour réaliser les initiatives devraient être invités à participer à leur planification.

Un plan d'exécution (ou plan d'action, comme on l'appelle parfois) définit les tâches précises à accomplir, les critères ou les moyens qui serviront à évaluer et à suivre la réalisation de cet objectif, les ressources nécessaires et la ou les personnes chargées d'exécuter chaque tâche.

Lectures complémentaires

Fullan, Michael. *Change Forces: The Sequel.* Philadelphie, PA : Falmer Press, 1999

Sergiovanni, Thomas I. *The Lifeworld of Leadership: Creating Culture, Community and Personal Meaning in Our Schools*. San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers, 2000

Barth, R.S. *Improving Schools from Within*. San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers, 2000

Section 4 :
Communication dans le contexte d'écoles favorisant l'inclusion

SECTION 4 : COMMUNICATION DANS LE CONTEXTE D'ÉCOLES FAVORISANT L'INCLUSION

Préparation d'un rapport annuel de planification scolaire

Rapport de planification scolaire

Les directeurs présenteront en octobre leurs rapports annuels de planification scolaire aux divisions scolaires pour que celles-ci les examinent et les approuvent. Certaines commissions scolaires et certains districts peuvent exiger que le plan scolaire annuel soit joint au rapport. Les rapports approuvés par la commission sur les plans des écoles et des divisions ou des districts sont transmis à Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba d'ici le 31 octobre.

Usage du modèle de rapport

Le modèle de rapport proposé, qui peut être utilisé à la discrétion du milieu local, aide à résumer le plan scolaire annuel dans une forme plus gérable et permet d'orienter les écoles vers les domaines prioritaires et les plans d'exécution s'y rattachant. Les écoles utiliseront probablement l'information figurant dans les rapports de planification scolaire comme notes de rappel sur les activités à venir.

Le ministère utilise l'information figurant dans les rapports annuels de planification scolaire pour définir les enjeux et les tendances qui touchent le fonctionnement présent et futur des écoles. Cette information aide à améliorer le ciblage de la prestation de services.

La structure modèle du rapport procure également aux écoles un sommaire visuel des liens entre les priorités, les résultats escomptés, les indicateurs, les sources de données et les résultats obtenus. Le modèle suppose que les écoles ont établi des plans bien structurés tenant compte des besoins de tous les apprenants. Ainsi, le rapport de planification des services aux élèves (voir l'annexe F, page A18) peut servir de rappel au cours de l'élaboration du rapport de planification scolaire. À lui seul, ce dernier ne peut servir de plan scolaire; il devrait seulement être utilisé comme un élément d'un document bien plus complet. Pour assurer que tous les intervenants comprennent le plan scolaire annuel, le rapport de planification scolaire doit être utilisé en conjonction avec le plan annuel plus détaillé. Le modèle de rapport de planification scolaire figurant aux pages 4.5 et 4.6 illustre la structure actuellement en place dans les écoles pour l'année scolaire 2003-2004. Des extraits d'exemples de modèles remplis sont fournis à l'annexe D (p. A11 à A14).

Rapport de planification scolaire

La plupart des renseignements utilisés pour résumer un plan scolaire annuel relèvent de l'une des sept grandes catégories suivantes :

- Identification
- Profil de l'école
- Processus de planification
- Priorités de la division ou du district
- Priorités de l'école
- Rapport de l'année précédente (résultats escomptés et obtenus)
- Plan pour la nouvelle année (résultats escomptés, stratégies, indicateurs, sources de données)

Afin d'aider les écoles à établir un rapport sommaire de la planification scolaire annuelle, le ministère fournit un modèle préstructuré à être utilisé à la discretion du milieu local (accessible par voie électronique à l'adresse www.edu.gov.mb.ca/ms4/appui/planification/index.html).

Étape 1 — Identification

Nom de la division ou du district	Nom de l'école	Nom du directeur	Date (aaaa/mm/jj)

Étape 2 — Profil de l'école (Remplir à l'aide d'un ETP.)

Nombre d'enseignants	Nombre d'élèves	Niveaux scolaires	Programme(s) (Choisir ceux qui conviennent à l'aide de la souris ou de la touche X.)
			☐ Anglais ☐ Français ☐ Immersion ☐ Formation professionnelle

Étape 3 — Processus de planification

La planification comprenait-elle une revue de l'énoncé de mission de l'école? ☐ Oui ☐ Non Dernière année révisé :

Décrivez les activités scolaires (pédagogiques, paraprofessionnelles) que vous voulez mettre en évidence.

Inscrivez toute autre information qui a eu une incidence sur vos priorités.

Décrivez le processus de planification et le rôle des élèves, du personnel, des familles et de la collectivité. (Qui a participé? Combien souvent vous êtes-vous réunis? Comment les décisions ont-elles été prises? Reportez-vous à l'exemple fourni pour obtenir les lignes directrices.)

Étape 4 — Priorités de la division ou du district

1.
2.
3.
4.

Étape 5

Priorités de l'école	Indiquez s'il y a un lien entre les priorités de l'école et du ministère*. (Insérez un X dans la case.)					
p. ex. : améliorer l'atmosphère de l'école	☒1	☐2	☐3	☐4	☒5	☐6
1.	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6
2.	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6
3.	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6
4.	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6

*Priorités du ministère
1. Améliorer le rendement des apprenants, notamment ceux qui réussissent moins bien.
2. Renforcer les liens entre l'école, les familles et la communauté.
3. Renforcer la planification scolaire et les communications.
4. Améliorer le perfectionnement professionnel des éducateurs.
5. Renforcer la transition des élèves entre l'école secondaire, les études postsecondaires et le marché du travail.
6. Lier les politiques et la pratique aux conclusions de la recherche.

Rapport de planification scolaire 2003–2004

Étape 6

Rapport 2003–2004
Renseignements non scientifiques, données ou statut pour la fin de l'exercice financier

Résultats escomptés	Résultats
p. ex. : Nous établirons, par la fin du mois de juin 2004, des données de référence au sujet de l'intimidation et de la victimisation dans notre école.	Nous avons rempli des sondages (élèves et personnel) et fait la collecte des formulaires de présentation de mesures disciplinaires. Ainsi, nous avons pu établir une équipe composée de membres de l'administration, d'enseignants, d'élèves et de parents qui proposent des mesures à prendre pendant l'année scolaire 2004-2005 afin d'améliorer l'atmosphère de l'école.
1.	
2.	
3.	
4.	

Étape 7

Résultats escomptés Format SMART	Stratégies	Indicateurs	Sources de données (outils)
p. ex : Par la fin du mois de juin 2005, 75% des élèves de la 3e à la 6e année feront preuve des habiletés et des résultats qui font partie du « *Steps to Respect: An Anti-Bullying Program* ».	Le programme sera revu à une réunion de personnel en septembre Les enseignants de classe de la 3e à la 6e année enseigneront les résultats escomptés du programme à leurs élèves pendant deux périodes pendant le cycle de six jours Les enseignants reverront de temps à autre les résultats du programme	Moins de mesures disciplinaires Nombre de rapports d'incidents pendant les récréations Plus d'interactions positives parmi les élèves	Observations, listes de contrôle Rapports d'incidents Autres outils d'évaluation
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Adressez vos questions au sujet du Rapport de planification scolaire à : Direction de la recherche et de la planification 800, avenue Portage, bureau 101 Winnipeg (Manitoba) R3G 0N4 Tél. : (204) 945-0350 Courriel : bhenderson@gov.mb.ca	DATE LIMITE : LE 31 OCTOBRE 2004	Veuillez remettre les Rapports de planification scolaire remplis à votre bureau divisionnaire ou de district. Les divisions et districts font parvenir les rapports à Brenda Henderson par courriel au bhenderson@gov.mb.ca, par télécopieur au (204) 945-8843 ou par la poste à l'adresse suivante : Section de soutien aux écoles, 1970, avenue Ness, pièce E140, Winnipeg (Manitoba) R3J 0Y9.

ÉTUDE DE CAS : École du Val d'or

15 septembre : Le comité de planification s'est réuni une dernière fois pour examiner la version finale du plan scolaire annuel ainsi que le rapport de planification scolaire et pour célébrer leurs réalisations. La structure du rapport est inspirée du modèle fourni en ligne (www.edu.gov.mb.ca/ms4/appui/planification/index.html).

Priorité : Rapport de planification scolaire

Préparation d'un rapport à la collectivité

Rédaction d'un rapport à la collectivité

L'essentiel, lorsque l'on rédige un rapport, est probablement de bien connaître ses lecteurs. Fort de cette information, on peut adapter plus facilement le rapport à la cible.

Objet des rapports à la collectivité

L'ensemble des écoles élémentaires et secondaires remettent des rapports aux parents et à la collectivité dans le but :

- de célébrer la réussite des élèves dans leur environnement pédagogique;
- de faire le point sur la croissance de l'école (atouts et aspects à améliorer);
- d'informer les parents et la collectivité;
- de contribuer à la continuité de la planification scolaire.

Élaboration d'un rapport à la collectivité

La première année de la préparation des rapports, les écoles créent un document d'information succinct qui fournit des données de référence aux lecteurs dans la collectivité. Une grande partie des données requises pour établir un tel rapport se trouve dans les dossiers scolaires et dans les registres municipaux. Pour l'essentiel, on trouvera au sein du personnel de l'école les compétences nécessaires à la préparation d'un rapport attrayant et convivial pour les parents.

Étant donné les changements fréquents au sein des écoles et du personnel, le plan d'exécution devrait se limiter à décrire les tâches énoncées dans le plan scolaire annuel qui doivent être accomplies avant la fin de l'année. Ce plan devrait préciser les points suivants :

- les tâches à accomplir;
- les stratégies requises pour accomplir ces tâches;
- une date cible réaliste pour l'exécution des tâches;
- la ou les personnes chargées d'accomplir chaque tâche;
- les ressources nécessaires à cet égard, y compris celles en perfectionnement professionnel;
- les critères ou les preuves qui serviront à évaluer si les tâches ont été accomplies avec succès.

Le choix de stratégies à employer dans le cadre du plan d'exécution devrait être fondé sur des recherches, ce qui permet de veiller à l'application des meilleures pratiques d'enseignement possibles. Les personnes chargées de la mise en œuvre d'une tâche ou d'une stratégie doivent être prêtes à assumer ces nouvelles responsabilités.

Contrôle et évaluation

Une fois la mise en œuvre du plan d'exécution amorcé, l'équipe de planification et le personnel de l'école se partageront la tâche de contrôler et d'évaluer jusqu'à quel point les priorités et les résultats escomptés sont réalisés et atteints. Ce processus aide les communautés scolaires à évaluer les résultats escomptés et non désirés, à revoir ses priorités, les résultats escomptés et leur ordre de priorité, ainsi qu'à élaborer de nouvelles stratégies en fonction de ces priorités et résultats escomptés. On peut faciliter ce processus en établissant des jalons ou des activités visant à évaluer avant la fin de l'année les progrès vers la réalisation des priorités et des résultats escomptés. Les activités d'évaluation contribuent par ailleurs à donner un nouvel essor au processus de planification.

Exemple de méthode de classement de l'information à communiquer à la collectivité

La plupart des renseignements se rapportant à la planification scolaire, aux priorités et aux réussites appartiennent à l'une de cinq grandes catégories suivantes :

- Contexte scolaire
- Ressources scolaires et communautaires
- Résultats escomptés
- Stratégies
- Résultats obtenus

Ces catégories s'articulent avec les processus de planification scolaire et de communication à l'intention de la collectivité. L'élaboration d'un rapport à la collectivité fait appel à la plupart des stratégies qu'utilisent les écoles pour arrêter les priorités de l'année scolaire, élaborer les plans d'exécution et les plans scolaires et planifier le bulletin d'information ou la brochure de l'école.

Usage des données figurant dans le plan scolaire pour le rapport à la collectivité

Le mécanisme de collecte de données et les indicateurs utilisés pour mener à bien la planification scolaire et pour en rendre compte sont les mêmes éléments qui peuvent être communiqués dans le rapport à la collectivité. Reformulé dans une langue adaptée aux parents et avec une présentation attrayante, le rapport à la collectivité donne vie au plan scolaire annuel à l'intention des parents et de l'ensemble de la collectivité.

Organisation en vue de l'élaboration du rapport à la collectivité

De même qu'il était important d'être aussi inclusif que possible pendant la phase de constitution de l'équipe chargée de la planification scolaire, il faut que les écoles forment des sous-comités de participants pour aider à la préparation et à la rédaction du rapport à la collectivité.

À l'occasion de la formation du sous-comité chargé du rapport à la collectivité, un membre de l'équipe de planification doit accepter la responsabilité d'assurer la communication entre les divers groupes (parents, personnel, élèves, etc.) de la collectivité scolaire. Il faut que l'équipe de planification ait un dialogue continu avec la collectivité scolaire pendant tout le processus d'élaboration et de révision du rapport.

Le tableau 5 présenté ci-dessous est un outil d'organisation convivial facilitant la création du sous-comité chargé du rapport à la collectivité. Il énumère les fonctions les plus fréquentes exercées par les participants et les compétences nécessaires pour chacune.

Tableau 5 : Rôles dans l'élaboration du rapport à la collectivité

Nom(s)	Fonction	Description
	Chercheur/personne chargée de la collecte des données	Localise et compile l'information de sources diverses (sous-directeurs, membres de la collectivité, personnel administratif, etc.)
	Spécialistes	Fournissent des données propres à leur domaine de spécialisation (chefs de département ou de programme, conseillers, directeurs, conseillers scolaires, parents, membres des conseils étudiants, etc.)
	Rédacteur	Assure que le style de rédaction du rapport est uniforme, convivial, attrayant et axé sur une langue simple et claire (enseignant des arts du langage, membre de la collectivité, etc.)
	Technologue/opérateur en éditique	Crée des diagrammes à secteurs, des graphes et des icônes et s'occupe du traitement de texte (enseignant des technologies informatiques, secrétaire, parent, élève, etc.)
	Correcteur d'épreuves	Relit le rapport pour détecter toute faute d'orthographe ou de grammaire et pour vérifier l'espacement et les titres (enseignant des arts du langage, membre de la collectivité, etc.)
	Équipe de révision	Révise le rapport avant sa publication pour en vérifier l'efficacité, l'exactitude et l'utilité (groupe de collègues, membres du comité de parents, élèves, enseignants, directeur général)

Exemple de plan en vue de l'élaboration du rapport à la collectivité

Notre école communautaire	**Nos priorités pour l'année en cours**
Contexte scolaire – données démographiques, programmes, tranche d'âges et niveaux scolaires, nombre d'ETP du personnel... *présenté dans la section « Profil de l'école » du rapport de planification scolaire*	Comprend la reconnaissance des liens avec les priorités du ministère et de la division et les éléments du plan scolaire qui reflètent les 3 principales priorités 1. 2. 3. *présentées par le numéro de priorité et dans la section « Résultats escomptés » du rapport de planification scolaire*

Notre énoncé de mission

présenté dans le manuel de l'école

Notre collectivité	**Résultats des initiatives et des stratégies de réussites de l'année précédente**	**Stratégies de réussites pour l'année en cours**
Ressources scolaires et communautaires *présentées dans la section « Profil de l'école » du rapport de planification scolaire*	Comprend des initiatives, des stratégies, et des résultats *présentés dans la section consacrée aux résultats obtenus de l'année précédente du rapport de planification scolaire*	Comprend des initiatives, des stratégies, et des résultats escomptés *présentées dans les sections « Indicateurs », « Résultats escomptés », « Stratégies » et « Outils » du rapport de planification scolaire*

Directeur : M. Robert Dyck
Téléphone : 736-2282
Courriel : cuddy@rrvsd.mb.ca

École élémentaire J.A. Cuddy

Rapport à la collectivité 2002-2003

Division scolaire de la vallée de la rivière Rouge

Notre mission

Notre école s'attache à préserver un milieu d'apprentissage sain, amical, structuré et cohérent, se caractérisant par des programmes stimulants.

À J.A. Cuddy...

Nous croyons que l'atmosphère de notre école favorise le développement d'apprenants heureux, équilibrés et productifs. On y encourage chaque élève à respecter par ses actes les droits et la dignité des autres et de soi.

Notre école accueille au total 241 élèves de la maternelle à la 8e année. De ce nombre, 51 % sont des filles et 49 % des garçons; 93 % de nos élèves viennent des zones de recrutement de Sanford et Brunkild, et nous avons également des enfants venant de La Salle et de Winnipeg dans le cadre du programme du choix d'une école.

Notre corps enseignant se compose d'un peu plus de 12 éducateurs à temps plein, ainsi que de 4 assistants en éducation. Outre l'enseignement général, plusieurs de nos éducateurs sont spécialisés dans des domaines précis (musique, éducation physique, ressource, programme d'intervention en lecture et services d'orientation). Des cliniciens de la division viennent régulièrement à l'école pour y fournir des services de psychologie et d'orthophonie.

Une bibliothécaire à plein temps et nos employés de bureau et d'entretien apportent des services de soutien à nos élèves et à nos enseignants.

Les élèves et le personnel de J.A. Cuddy ont accès à un réseau informatique moderne et à 25 postes (avec service Internet à haute vitesse) ainsi qu'à une bibliothèque organisée et bien pourvue.

Priorités pour 2002-2003

Amélioration du rendement en alphabétisation

Résultats escomptés :

- Amélioration des niveaux de lecture de la maternelle à la 4e année - les données à l'appui démontreront :
  - que la plupart des élèves lisent des textes à un niveau égal ou supérieur à celui correspondant à leur niveau scolaire
  - que la plupart des élèves ont un niveau de compréhension de la lecture égal ou supérieur à celui correspondant à leur niveau scolaire
- Appréciation accrue de la littérature et de la lecture libre de la maternelle à la 8e année

Réussites :

- Amélioration par rapport aux résultats de l'an dernier dans une enquête sur l'alphabétisation réalisée auprès d'un échantillon pris au hasard d'élèves de 1re année - ont atteint les moyennes de la division et de la province.
- Usage accru de stratégies équilibrées d'alphabétisation par le personnel enseignant
- Amélioration de la disponibilité de ressources pédagogiques pertinentes et équilibrées
- Hausse du nombre d'activités en lecture à l'échelle de l'école (Journée mondiale de la lecture, salons du livre de Scholastics en automne et au printemps, etc.)

Renforcement de la planification et des communications scolaires

Résultats escomptés :

- Un cycle et un processus de planification bien établis prévoyant la participation de tous les intervenants seront en place à la fin de l'année scolaire
- Les domaines à améliorer seront définis à partir des données recueillies

Réussites :

- Le personnel a contribué considérablement à l'élaboration du plan scolaire final de 2002-2003 et participe à la planification pour 2003-2004
- Les parents ont participé à la planification scolaire par des réunions régulières du conseil consultatif de parents ainsi que par la tenue de sondages sur la modification des choix de programmes artistiques pour 2003-2004
- Une vaste collecte de données liées à la discipline (renvois d'élèves au bureau en 2002-2003) a eu lieu pour aider à planifier les enjeux en la matière au niveau individuel et à l'échelle de l'école

Renforcement des liens entre l'école et les familles des élèves

Résultats escomptés :

- Sensibilisation accrue des parents et de la collectivité à l'égard des activités, des programmes et des objectifs de l'école
- L'école, les parents et la collectivité considéreront l'école J.A. Cuddy comme un endroit accueillant pour les visiteurs et les bénévoles, poseront des questions et feront part de leur point de vue

Réussites :

- Des bulletins mensuels d'information présentant les activités, les programmes et les réalisations ont été envoyés à toutes les familles de l'école
- Excellent taux de participation à toutes les activités organisées par l'école (concerts, réunions parents-enseignants et autres événements)
- Un conseil consultatif de parents efficace qui a bien collaboré avec les administrateurs et le personnel (excellents conseils et soutien)
- Élargissement du programme de bénévoles, qui amène un nombre élevé de parents à aider le personnel et les programmes scolaires, ainsi que les initiatives des élèves

Rapport de l'école élémentaire J.A. Cuddy à la collectivité : utilisé avec la permission de M. David Schmidt

ÉTUDE DE CAS : École du Val d'or

3 juin : Le sous-comité de planification a aidé la directrice, Mme Degas, à établir les éléments du plan scolaire annuel que les parents aimeraient voir intégrés au rapport à la collectivité et à incorporer cette information à l'ébauche du rapport. Les discussions ont avant tout porté sur les plans de perfectionnement professionnel pour l'année à venir, les initiatives des parents et de la collectivité et les stratégies visant à établir un milieu propice à l'apprentissage, ainsi que sur les principales réussites enregistrées par l'école du point de vue scolaire et dans les domaines parallèles aux programmes.

Un sous-groupe s'est vu confier la tâche de la corédaction, de la mise en page et de la révision de la première ébauche du rapport à la collectivité à partir du plan scolaire, ébauche qu'il doit distribuer à l'équipe de révision. Avant la prochaine réunion du comité, le sous-groupe achèvera la version définitive du rapport.

Priorité : Préparation de l'ébauche du rapport à la collectivité

Distribution de l'ébauche du rapport et achèvement du rapport

De même que dans le cas du processus de planification scolaire, une fois que l'ébauche du rapport à la collectivité a été révisée par l'équipe de planification, il est très important de le présenter à une liste établie à l'avance de membres du personnel et de la collectivité pour obtenir leur rétroaction. Les directives suivantes, qui visent à renforcer l'efficacité du processus d'examen du document préliminaire, peuvent aider l'équipe de planification à obtenir des suggestions utiles de manière organisée.

1. Établir à l'avance la liste des membres du personnel et de la collectivité qui sont disposés à servir d'examinateurs.
2. Informer les examinateurs des principales lignes directrices :
   a) Les délais établis pour la distribution de la version préliminaire et pour le renvoi de la rétroaction sont définitifs. Les commentaires présentés après la date limite ne seront pas examinés.
   b) La rétroaction des examinateurs sera prise en compte au cours de la rédaction de la version définitive du document.
   c) On ne peut effectuer de révisions complètes.
   d) La rétroaction relative à la mise en page doit être axée sur la lisibilité pour une population hétérogène et sur l'attrait visuel.
   e) La rétroaction sur les données doit être axée sur la manière de présenter l'information en limitant tout malentendu ou tout usage abusif. Les examinateurs vérifieront la rétroaction en fonction du contexte.

Une fois que la rétroaction a été revue et que les modifications ont été apportées par un sous-comité de l'équipe de planification, on considérera que le rapport à la collectivité est définitif.

ÉTUDE DE CAS : École du Val d'or

10 juin : Le sous-comité de planification s'est réuni pour examiner et achever le rapport à la collectivité et pour célébrer ses réalisations. Mme Degas, la directrice, se chargera de photocopier le rapport et de le faire distribuer à toutes les résidences de la collectivité, d'en laisser des exemplaires au café-restaurant du quartier et de l'afficher sur le site Web de l'École.

Priorité : Préparation du projet de rapport à la collectivité

Lectures complémentaires

Robinson, Viviane. " The Link Between Accountability and Improvement in the Care of Reporting to Parents. " *Peabody Journal of Education 2000* 75.4 (2000)

Sergiovanni, Thomas. *Building Community in Schools.* San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers, 1994

Section 5 :
L'avenir de la planification scolaire et de la communication des renseignements

SECTION 5 : L'AVENIR DE LA PLANIFICATION SCOLAIRE ET DE LA COMMUNICATION DES RENSEIGNEMENTS

Évolution de la planification, de la communication et de la reddition des comptes

« Être comptable… c'est analyser de l'information et l'utiliser pour formuler des jugements — sur la qualité, le seuil minimum acceptable à cet égard et, plus important encore, les moyens à employer pour effectuer des changements qui amélioreront et prolongeront l'apprentissage de tous les enfants. »

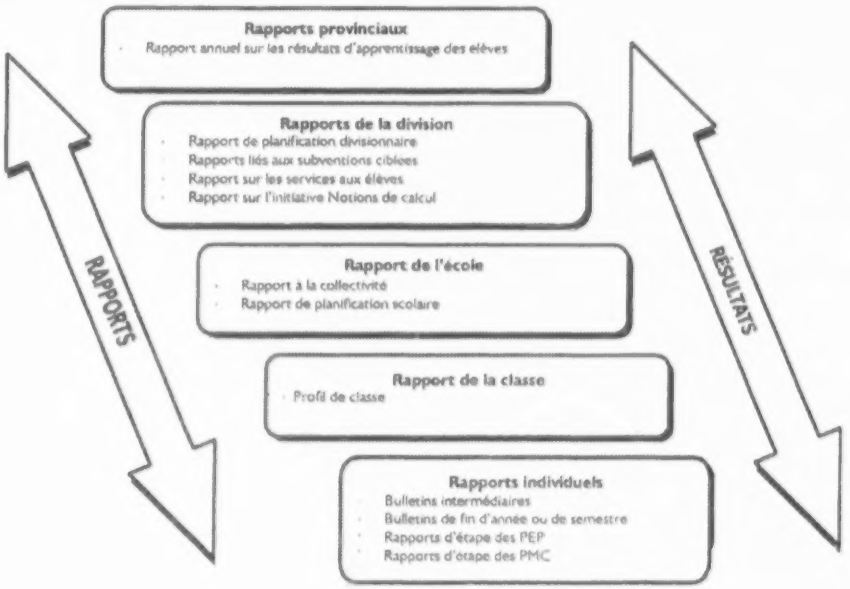
Lorna Earl

Le document *À l'appui aux écoles favorisant l'inclusion — Planification scolaire et communication des renseignements* s'attache principalement à soutenir les équipes de planification nouvellement formées au cours de leur première année d'activité. Cette section présente les possibilités de croissance en matière de planification, de communication, de responsabilisation et de reddition des comptes.

Avec le temps, les écoles et les divisions ou districts passent de la collecte des données de référence, de la définition des mandats et de la communication des priorités à l'usage des données pour étayer la planification future aux comptes rendus des résultats. Cette évolution, désignée auparavant par l'expression « phases du cycle de planification » (section 2, p. 2.10), permet d'intégrer les procédés qui encouragent une planification et une prise de décisions cohérentes et qui améliorent la communication.

L'une des principales qualités d'un processus de planification bien établi au fil du temps est la capacité de la planification à servir de catalyseur à tous les échelons du système éducatif. En mettant en évidence des processus qui demeurent souvent sans cela invisibles, cette démarche permet de mieux concentrer les efforts. Cela aide la collectivité à prendre conscience de la réceptivité et du dynamisme des écoles tout en mettant en évidence le besoin d'information supplémentaire, de financement et de ressources et les questions connexes à l'intention des autres échelons du système qui pourraient être en mesure de contribuer à des améliorations.

Figure 6 : Plusieurs niveaux de rapports



La figure 5 illustre les processus de présentation de rapports à plusieurs niveaux en place au Manitoba (voir les modèles de rapports à l'annexe F, page A18). Cette figure est calquée sur les processus de planification à plusieurs niveaux décrit ci-avant (voir la figure 3, p. 1.12). Même si le présent document traite séparément la phase de communication par souci d'organisation, l'efficacité est optimisée lorsque la planification et la communication des renseignements sont examinées simultanément.

La mise en place d'un processus continu et homogène de planification et de communication exige des procédures établies et de l'expérience. Grâce à cette dernière, des enseignants efficaces peuvent planifier leur travail, tout en sachant que le contrôle et la reddition des comptes doivent avoir lieu à intervalles réguliers et opportuns. Les équipes de planification efficaces ont la même capacité. Toutefois, comme dans le cas des enseignants, qui apprennent progressivement à planifier leur travail, il faut du temps pour développer une équipe de planification. La planification d'un changement, l'exécution de ce plan, la surveillance et la communication des résultats, l'ajustement des plans en conséquence et la communication de ces ajustements semblent des tâches relativement routinières et séquentielles. Dans la pratique, le processus est souvent plus fluide et global.

Le cycle de planification (figure 6) montre les quatre éléments de la phase préliminaire de planification et de la communication. L'arbre des priorités (figure 7) illustre les mêmes éléments tels qu'ils apparaissent plus tard à divers échelons d'une organisation d'enseignement.

Figure 6 : Le cycle de planification

- Que voulons-nous accomplir?
- Comment saurons-nous que nous l'avons accompli?
- Quelle information recueillerons-nous?
- Choix de la méthode
- Préparatifs en vue de la collecte de données
- Collecte de données *observables et mesurables*
- Que révèle l'information?
- Comment nos conclusions influent-elles sur la planification et la prise de décision?
- Usage des résultats…
- Communication à des groupes cibles divers

Figure 7 : L'arbre des priorités – Renforcement de la planification scolaire et de la communication des renseignements

Échelon ministériel

Indicateurs des résultats scolaires	Indicateurs de l'atmosphère	Indicateurs des comportements
Résultats mesurés/communiqués par :	Perceptions mesurées/communiquées par :	Attentes mesurées/communiquées par :
Rapports issus des séances régionales Sommaire des résultats provinciaux sur les rapports de planification scolaire Niveau des demandes de renseignements liées à des documents de réf. et n^{bre} de demandes de complément d'info. liée à la planification et à la communication N^{bre} de présentations volontaires de plans et de rapports exemplaires	Degré de planification en collaboration Volume de rétroaction favorable obtenue lors des séances régionales Partage accru des ressources Réseautage accru entre les classes, les écoles et les divisions ou districts	Présentation des rapports de planification scolaire à partir du modèle ministériel Présentation des rapports de planification des divisions ou des districts à partir du modèle ministériel

Croissance mesurée à long terme chaque année par des rapports mandatés et un échantillonnage au niveau de la division ou du district

Échelon de la division ou du district

Indicateurs des résultats scolaires	Indicateurs de l'atmosphère	Indicateurs des comportements
Résultats mesurés/communiqués par :	Perceptions mesurées/communiquées par :	Attentes mesurées/communiquées par :
Rapports issus des séances régionales Sommaire des résultats provinciaux sur les rapports de planification scolaire Niveau des demandes de renseignements et n^{bre} de demandes de complément d'info. liée à la planification et à la communication Liens des plans scolaires avec les priorités de la division, les plans des classes, les PEP N^{bre} de présentations volontaires de plans et de rapports exemplaires	Degré de planification en collaboration Information anecdotique de l'école concernant le processus de planification et de communication N^{bre} de demandes de report d'échéance Volume de rétroaction favorable obtenue lors des réunions de la division ou du district et des rencontres avec les intervenants	Présentation des rapports de planification des divisions à partir du modèle ministériel

Croissance mesurée à long terme chaque année par des rapports mandatés et un échantillonnage au niveau de la division ou du district

Échelon de l'école

Indicateurs des résultats scolaires Résultats mesurés/communiqués par :	Indicateurs de l'atmosphère Perceptions mesurées/communiquées par :	Indicateurs des comportements Attentes mesurées/communiquées par :
Rapports sur les réunions (par niveau scolaire, par matière, du personnel, de planification) Sommaire des résultats provinciaux sur les rapports de planification scolaire Niveau des demandes de renseignements liées à des documents de réf. et n^{bre} de demandes de complément d'info. liée à la planification et à la communication Liens des plans scolaires avec les priorités de la division, les plans des classes, les PEP N^{bre} de présentations volontaires de plans et de rapports exemplaires	Discussions (par niveau scolaire, par matière, du personnel, de planification, assemblées publiques) Sommaire des résultats provinciaux sur les rapports de planification scolaire Niveau des demandes de renseignements liées à des documents de réf. N^{bre} de demandes de complément d'info. liée à la planification et à la communication N^{bre} de présentations volontaires de plans et de rapports exemplaires Observations anecdotiques Sondages élaborés à l'école Groupes de consultation	Participation à l'apprentissage et indépendance accrue Profils de l'école Degré de participation dans l'apprentissage coopératif Degré de participation aux activités parallèles au programme, en particulier chez les enfants à risque ou en difficulté Assiduité

Croissance mesurée à long terme chaque année par un échantillonnage au niveau de la division ou du district

Échelon de la classe

Indicateurs des résultats scolaires Résultats mesurés/communiqués par :	Indicateurs de l'atmosphère Perceptions mesurées/communiquées par :	Indicateurs des comportements Attentes mesurées/communiquées par :
Information dans les bulletins à intervalles réguliers Mises à jour des PEP, réunions parents-équipe et rapports d'étape Notes aux tests provinciaux basés sur les normes, aux tests de la division, de l'école ou de la classe, portfolios, entrevues et autres travaux (selon le cas)	Observations anecdotiques Sondages ou entrevues élaborés pour la classe Groupes de consultation Réunions avec les parents et l'équipe de soutien	Participation à l'apprentissage et accroissement de l'indépendance Profils de classes Degré de participation dans l'apprentissage coopératif Assiduité

Croissance mesurée à long terme chaque trimestre par un échantillonnage au niveau de la classe

L'arbre des priorités : Adapté des travaux de W.E. Denning, avec la permission de Quality Leadership by Design, LLC (2001).

Soutien et encadrement d'un processus de planification et de communication constructif

Les pratiques de planification et de communication employées dans les classes, à l'école et dans les divisions et districts pourraient-elles servir à l'encadrement d'autres équipes de planification?

À titre d'éducateurs, nous avons tous en nous la capacité d'enseigner à d'autres et d'apprendre des autres. Le réseautage entre les enseignants, les écoles et les équipes de planification des divisions et des districts apporte un soutien essentiel, réduit les frustrations et facilite la mise en place de changements productifs.

Notes

APPUI AU CHANGEMENT

Les écoles et les districts ou divisions scolaires peuvent se procurer du matériel d'appui portant sur l'information présentée dans ce document en communiquant avec les personnes suivantes :

Directeur
Direction de la recherche
et de la planification
Division des programmes scolaires
Éducation, Citoyenneté et Jeunesse
800, avenue Portage, bureau 101
Winnipeg MB R3G 0N4

Téléphone : (204) 945-0350
Appels sans frais : 1 800 282-0350,
poste 7831

Directeur
Direction des services de soutien
en éducation
Division du Bureau de l'éducation
française (BEF)
Éducation, Citoyenneté et Jeunesse
1181, avenue Portage, bureau 509
Winnipeg MB R3G 0T3

Téléphone : (204) 945-6919
Appels sans frais : 1 800 282-8069,
poste 6919

Amis critiques

Un grand nombre d'écoles ont créé des équipes de mise en œuvre à l'échelle de l'école ou de la division scolaire. Ces équipes ont pour mission de planifier la mise en œuvre des nouvelles politiques et des nouveaux programmes d'études, et d'organiser et de diriger des activités continues de soutien du personnel et de perfectionnement professionnel au sein de l'école ou de la division. Elles peuvent également aider à faire connaître à la collectivité les changements qui ont lieu dans les écoles au fur et à mesure de la mise en œuvre des nouvelles politiques et des nouveaux programmes d'études.

Il serait bon que les équipes de mise en œuvre à l'échelle de l'école ou de la division scolaire soient composées d'enseignants, d'administrateurs, d'autres membres du personnel scolaire, de parents ou de tuteurs, d'élèves et de membres de la collectivité. Il est très important que ces équipes aient le soutien administratif et la direction nécessaires tant au niveau de l'école qu'à celui du district ou de la division scolaire. Certaines divisions et certains districts ont établi des comités de mise en œuvre pour aider à coordonner le travail de l'équipe.

Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba appuie le concept d'équipe de mise en œuvre à l'échelle de l'école et s'engage avec tous ses partenaires enéducation à promouvoir de telles équipes et à leur apporter son soutien.

Références

RÉFÉRENCES

Documents imprimés de référence

American Association of School Administrators (2001). *Using data to improve schools: What's working?* (http://www.aero-ontario.org/lonks.htm).

Barth, R.S. *Improving Schools from Within*. San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers, 1992

Conzemius, A. et O'Neill, J. *Building Shared Responsibility for Student Learning*. Alexandria, VA : Association for Supervision and Curriculum Development, 2001

Edmonds, Ronald. « Programs of School Improvement: An Overview. » *Educational Leadership* 40.3 (décembre 1982) : 8-11.

Eiseman, Jeffrey W., Douglas S. Fleming, et Leslie F. Hergert. *The Role of Teams in Implementing School Improvement Plans: The School Improvement Leader: Four Perspectives on Change in Schools*. Andover, MA: Regional Laboratory for Educational Improvement of the Northeast and Islands, 1989.

Evaluation: More Than Just Measurement
Programme d'amélioration scolaire du Manitoba

Fisher, Douglas, Ph.D., Caren Sax, Ed.D. et Ian Pumpian, Ph.D. *Inclusive High Schools: Learning from Contemporary Classrooms*. Baltimore, MD : Paul H. Brookes Publishing Co., 1999.

Flinspach, Susan Leigh, et Susan P. Ryan. *Vision and Accountability in School Improvement Planning*. Chicago, IL : Chicago Panel on Public School Policy and Finance, 1992.

Friend, Marilyn et Lynne Cook. *Interactions: Collaboration Skills for Professionals*. New York, NY : Longman, 1992.

Fullan, Michael. *Change Forces: The Sequel*. Philadelphie, PA : Falmer Press, 1999

Fullan, M. *Leading in a culture of change*. New York : Jossey-Bass, Incorporated Publishers, 2001

Fullan, Michael et Suzanne Stiegelbauer. *The New Meaning of Educational Change*. New York, NY : Teachers College Press, 1991.

Gough, P. (éd.). *Phi Delta Kappan, 73(10)*. Bloomington, IN : Phi Delta Kappan Inc. 1992.

Herman, Joan L., Lynn Lyons Morris et Carol Taylor Fitz-Gibbon. *Evaluator's Handbook*. Newbury Park, CA : Sage, 1987.

Herman J. et Winters, L. *Tracking Your School's Success: A Guide to Sensible Evaluation*. Newbury Park, CA : Corwin Press, Inc., 1992

Kaufman, Roger et Jerry Herman. *Strategic Planning in Education: Rethinking, Restructuring, Revitalizing*. Lancaster, PA : Technomic, 1991

Kaufman, Roger, and Jerry Herman. *Strategic Planning in Education: Rethinking, Restructuring, Revitalizing*. Lancaster, PA: Technomic, 1991.

Levesque, K., Bradby, D., Rossi, K. et Teitelbaum, P. *At your fingertips: Using everyday data to improve schools*. Berkeley, CA: MPR Associates Inc., 1998. Site Web : http://www.mprinc.com

Lezotte, Lawrence et Barbara C. Jacoby. *A Guide to the School Improvement Process Based on Effective Schools Research*. Okemos, MI : Effective Schools, 1990.

Louis, K. et M.B. Miles. *Improving the Urban High School: What Works and Why*. New York, NY : Teachers College Press, 1990.

Éducation et Formation professionnelle Manitoba. *La planification scolaire : Un processus continu visant à rendre l'éducation plus efficace*. Winnipeg, MB : Éducation et Formation professionnelle Manitoba, 1996.

McInerney, William D. et Jack A. Leach. « School Improvement Planning: Evidence of Impact. » *Planning and Changing* 23.1 (1992): 15-28

McLeskey, J. et N. Waldron. *Inclusive Schools in Action: Making Differences Ordinary*. Alexandria, VA : Association for Supervision and Curriculum Development, 2001.

Middleton, John A., A. Maxine Smith et Diana Williams. « Building Systemic Change in Schooling Through Parent, Community, and Staff Collaboration. » *Journal of Staff Development* 14.4 (automne 1993) : 14-18.

Nevo, David. *School-Based Evaluation: A Dialogue for School Improvement*. Oxford, Angleterre : Pergamon, 1995

O'Sullivan, Rita, David B. Strahan et Dorothy G. Harper. « When People Who Can Won't. » *International Journal of Educational Reform* 4.2 (avril 1995) : 194-202

Robinson, Viviane. « The Link Between Accountability and Improvement in the Care of Reporting to Parents. » *Peabody Journal of Education 2000* 75.4 (2000).

Sergiovanni, Thomas. *Building Community in Schools*. San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers, 1994

Sergiovanni, Thomas I. *The Lifeworld of Leadership: Creating Culture, Community and Personal Meaning in Our Schools*. San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers, 2000

Sutton, Ruth. *School Self-Review: A Practical Approach*. R.S. Publications, Grande-Bretagne. 1995

Solkov-Brecher, Janice. « A Successful Model for School-Based Planning. » *Educational Leadership* 50.1 (septembre 1992) : 52-54.

Wells, Gordon (éd.) *Changing Schools from Within : Creating Communities of Inquiry*. Toronto, ON : OISE Press Inc., 1993. Earl, L. (1998). « Developing indicators: The call for accountability. » *Options politiques*, Juillet-août, 20-25.

Zywine, Joanne, Louise Stoll, Eleanor Adam, Michael Fullan et Barrie Bennett. « Leadership Effectiveness and School Development: Putting Reform in Perspective. » *School Effectiveness and School Improvement* 6.3 (septembre 1995) : 223-246.

Ressources Internet

http://www.edu.gov.mb.ca/ms4/appui/planification/index.html

http://www.aero-ontario.org/links.htm

http://www.mprinc.com/

http://www.unitedway.org

http://www.ncrel.org/sdrs/

Cassette vidéo

Committee for Children. *Steps to Respect: A Bullying Prevention Program.* Seattle, WA: Committee for Children, 2001.

Annexes

ANNEXE A : QUESTIONS LIÉES À LA PLANIFICATION

Nous avons énuméré ci-dessous quelques points supplémentaires importants abordés par certaines collectivités scolaires dans leurs plans scolaires. Certaines collectivités choisiront, par exemple, d'associer les politiques portant sur les préjugés ou la discrimination à une stratégie visant à créer un milieu propice à l'apprentissage. Les collectivités scolaires restent libres d'aborder les éléments ci-dessous ou d'en choisir d'autres qui revêtent une importance à l'échelle locale, et de les incorporer dans leurs plans annuels :

- des stratégies pour aborder les conflits, la sécurité et la violence;
- des politiques portant sur les préjugés, la discrimination et le harcèlement;
- les politiques portant sur les taux de passage des élèves et de redoublement;
- les résultats des élèves aux examens de la division;
- les cours initiés par l'école ou par la division;
- les activités parallèles au programme ou les activités parascolaires.

Cet aperçu ne se veut pas une description exhaustive ou rigide.

Notes

ANNEXE B : GLOSSAIRE

Analyse de données	Processus qui consiste à examiner des renseignements (données) obtenus au préalable en vue d'en dégager la signification et de déceler les rapports entre les divers éléments et leur ensemble.
Communication	Processus qui sert à communiquer clairement aux divers intervenants du milieu de l'éducation les données recueillies lors des étapes de mesure et d'évaluation. Il peut s'agir d'un rapport d'étape ou d'un rapport final (officiel ou informel) selon l'évolution du projet. Une communication continuelle encourage et assure un dialogue ouvert.
Contexte	Les éléments socio-économiques ayant une incidence sur un milieu donné. Une connaissance globale des facteurs contextuels particuliers est nécessaire pour comprendre comment les organisations et les écoles mettent à profit les possibilités et surmontent les difficultés afin de favoriser une réussite continue. Ces éléments peuvent avoir trait aux tendances démographiques et sociales (par exemple, pauvreté et consommation abusive d'alcool ou de drogues, iniquités entre régions, niveaux d'instruction, systèmes sociaux), aux tendances économiques, à la culture scolaire, etc.
Données	Renseignements ou éléments probants recueillis selon une méthode systématique de sélection, d'observation ou d'analyse. Les données sont recueillies sur certains phénomènes d'intérêt au moyen de méthodes quantitatives ou qualitatives.
Données de référence	Faits ou conclusions concernant l'état d'un programme qui servent de point de repère pour mesurer ou comparer son état ultérieur.
Données qualitatives	Renseignements fournis sous forme descriptive, comme les changements du milieu ou la réussite de programmes d'orientation.
Données quantitatives	Renseignements fournis sous forme de chiffres, comme le nombre d'absences ou le pourcentage d'élèves inscrits à un programme donné.
Éducation favorisant l'inclusion	Dans l'éducation favorisant l'inclusion, les élèves ont accès aux appuis et aux chances dont ils ont besoin pour devenir des élèves totalement intégrés à leur collectivité scolaire.
Énoncé de mission	Description claire et concise du rôle et de l'objectif généraux de l'organisation. L'énoncé de mission permet d'orienter les programmes et les services.

Groupe cible	Destinataires directs ou indirects d'un programme ou d'un rapport. Pour qu'un rapport soit utile, il faut définir clairement le groupe cible et tenir compte de ses besoins.
Indicateur	Élément précis d'information permettant de suivre et de mesurer le degré de l'atteinte des résultats d'un programme ou d'une initiative. Les indicateurs fournissent de l'information observable et mesurable.
Intervenants	Particuliers ou groupes qui peuvent être concernés par des résultats d'apprentissage établis ou être directement intéressés par ceux-ci.
Plan d'action	Explication détaillée des mesures qu'il faut prendre pour entreprendre un processus ou une initiative.
Plan scolaire annuel	Document auquel collaborent le personnel de l'école, les parents, les élèves et les membres de la collectivité. Le plan vise à orienter l'établissement et le maintien d'un milieu propice à l'apprentissage et de programmes d'études stimulants, conçus pour donner à tous les élèves de meilleures chances d'apprendre et d'obtenir de bons résultats. Le plan sert également à communiquer des renseignements importants aux parents et aux membres de la collectivité.
Plan scolaire complet	Document pluriannuel préparé collectivement par le personnel de l'école, les parents, les élèves et d'autres groupes d'intervenants. Ce plan donne un résumé détaillé des priorités, de la division et de l'école, des objectifs, du budget à long terme ainsi que des questions essentielles au fonctionnement quotidien de l'école.
Profil	Compilation de données recueillies faisant état d'un élève, d'une école, d'une collectivité ou d'une organisation. Le profil peut être actualisé de façon régulière et il devrait exister de nombreuses occasions d'ajouter de l'information et de fournir des analyses plus détaillées à mesure qu'évolue le processus de planification et de communication.
Rapport à la collectivité	Rapport annuel à la collectivité scolaire qui célèbre les réussites des élèves, fait le point sur la croissance de l'école, informe les parents et la collectivité et contribue à la continuité de la planification scolaire.
Rapport annuel de planification scolaire	Rapport d'étape annuel inspiré du plan scolaire annuel et présenté sous forme de modèle extensible. Le rapport annuel de planification scolaire est présenté en vue de son examen à la division ou au district et à Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba. (modèle affiché sur le Web à l'adresse www.edu.mb.ca/ms4/appui/planification/index.html).
Responsabilisation	Le fait d'avoir à rendre compte de ses actes au public.

Résultats escomptés	(*Planification scolaire et communication des renseignements*) Description d'une initiative, d'un programme ou d'une politique et des effets ou des répercussions positives que ceux-ci sont censés avoir sur les participants.
Résultats SMART **S**pecific (précis) **M**easurable (mesurables) **A**chievable (réalistes) **R**elevant (appropriés) **T**ime-related (durée définie)	Un modèle pour établir des résultats qui sont **précis :** écrits dans un langage clair; **mesurables :** on peut les décrire, les mesurer et les évaluer; **réalistes :** ils sont réalistes; **appropriés :** ils ont un sens; **durée définie :** ils peuvent être atteints dans une période de temps donnée, en général au cours d'une année scolaire.
Statistiques	Traitement de données qui donnent des renseignements exprimés en chiffres. Les statistiques sont recueillies et analysées systématiquement.
Stratégies	Interaction pertinente de personnes et d'activités en vue d'atteindre des résultats visés.
Vision	Énoncé concernant l'avenir. La vision est souvent idéaliste et peut comprendre plusieurs objectifs qui permettent de proposer divers plans d'action.

Notes

La grille d'évaluation énonce les quatre niveaux de rédaction du rapport. Elle peut être utilisée à des fins de réflexion et d'autoévaluation

Composante	1er niveau	2e niveau	3e niveau	4e niveau
Processus de planification	- peu ou pas de participation des intervenants scolaires (enseignants, élèves, parents, collectivité) - parents pas informés - planification ponctuelle - pas de trace d'une équipe de planification	- peu de participation des intervenants scolaires - parents informés en une seule occasion - planification élaborée en plusieurs fois, mais fragmentée - peu de traces d'une équipe de planification	- participation d'une variété d'intervenants scolaires - parents informés en plusieurs occasions - planification élaborée à de nombreux moments différents - preuve de l'équipe de planification	- vaste participation des intervenants scolaires - communication permanente à l'intention des parents et de la collectivité - planification élaborée de manière structurée à de nombreux moments différents - solide équipe de planification scolaire
	Processus de planification plutôt restreint ou absence d'une démarche d'équipe		Le processus de planification repose sur la participation de la collectivité et sur une démarche d'équipe	
Résultats escomptés	- pas de trace des caractéristiques des « résultats SMART* » - résultats escomptés vagues ou incomplets - absence de liens avec les priorités	- certains résultats escomptés sont conformes aux caractéristiques des « résultats SMART* » - résultats escomptés généraux - liens vagues avec les priorités	- la plupart des résultats escomptés sont conformes aux caractéristiques des « résultats SMART* » - résultats escomptés réalistes - liens généraux avec les priorités	- tous les résultats escomptés sont conformes aux caractéristiques des « résultats SMART* » - preuves évidentes de résultats escomptés réalistes et opportuns - liens clairs avec les priorités
	Les résultats escomptés sont vagues ou trop généraux et ne sont pas reliés aux priorités		Les résultats escomptés sont reliés aux priorités et sont conformes à 4 ou 5 des caractéristiques de « résultats SMART* »	
Stratégies	- descriptions vagues des stratégies - les stratégies ne s'accordent pas aux résultats escomptés définis - le plan global ne permet pas de prédire l'atteinte des résultats	- descriptions générales des stratégies - quelques stratégies seulement s'accordent aux résultats escomptés définis - l'atteinte est douteuse si l'on se fie au plan global	- descriptions précises de certaines stratégies - la plupart des stratégies s'accordent aux résultats escomptés définis - l'atteinte est possible si l'on se fie au plan global	- descriptions précises de toutes les stratégies - toutes les stratégies s'accordent aux résultats escomptés et l'une avec l'autre - l'atteinte est probable si l'on se fie au plan global
	Les stratégies ne sont pas reliées aux résultats escomptés		Les stratégies sont reliées aux résultats escomptés	
Indicateurs	- description des résultats escomptés - description des stratégies - liens mal définis entre les résultats escomptés et les stratégies	- description des résultats escomptés - atteinte et accessibilité douteuses - liens évidents entre les résultats escomptés et les stratégies	- description d'indicateurs généraux comme mesures des résultats - accessibles et réalistes - liens évidents entre les résultats escomptés, les stratégies et les indicateurs	- description d'indicateurs particuliers comme mesures des résultats - accessibles et réalistes - degré élevé de concordance entre les résultats escomptés, les stratégies et les indicateurs
	Descriptions des résultats escomptés (pas de preuve que des indicateurs sont en place)		Reconnaissance des indicateurs comme preuve des résultats	
Sources de données (outils)	- description des résultats ou des stratégies - liens mal définis entre les indicateurs et les outils	- description des résultats - liens généraux entre les indicateurs et les outils	- outils généraux permettant de mesurer les résultats des stratégies - liens réalistes entre les stratégies, les indicateurs et les outils	- description d'outils précis permettant de mesurer les résultats des stratégies - degré élevé de concordance entre les stratégies, les indicateurs et les outils
	Descriptions des résultats escomptés (reconnaissance limitée ou nulle des sources de données)		Reconnaissance des sources de données comme outils de mesure	

* Caractéristiques des « résultats SMART », précis, mesurables, réalistes, appropriés, d'une durée définie – NIVEAU DU PLAN GLOBAL 1 2 3 4

Notes

ANNEXE D : EXEMPLES DE RAPPORTS DE PLANIFICATION SCOLAIRE (EXTRAITS)

Les extraits de rapports incorporés à la présente annexe sont évalués au moyen de la grille d'évaluation figurant à l'annexe C.

Exemple 1 : Le processus de planification

Processus de planification : Décrivez le processus de planification et le rôle des élèves, du personnel, des familles et de la collectivité.

Planification au 4e niveau

- ✓ vaste participation des intervenants scolaires
- ✓ communication permanente à l'intention des parents et de la collectivité
- ✓ planification élaborée de manière structurée à de nombreux moments différents
- ✓ solide équipe de planification scolaire

Le processus de planification a mis à profit la contribution du **personnel professionnel**, du **personnel de soutien**, et le ***Conseil consultatif pour la direction des écoles*** (parents, directeur, personnel). ✓

Une **série de réunions de planification** ont eu lieu à l'intention du personnel professionnel et de soutien afin de **solliciter son avis** concernant les priorités qu'ils désiraient voir incluses au plan. ✓ ✓

L'ébauche du plan a été mis à la disposition **du personnel et des parents** afin que ceux-ci **recommandent des changements** visant à améliorer le plan. Ces changements ont été **examinés et adoptés** par l'ensemble du personnel. ✓ ✓ ✓

Rapports de planification scolaire – Exemple 2 : Alphabétisation

Liens avec les priorités	Résultats escomptés	Stratégies	Indicateurs	Sources de données (outils)
1.1 : Améliorer le rendement des apprenants, notamment ceux qui réussissent moins bien.	D'ici la fin de juin 2003, 80 % de tous les élèves ✓ des classes de maternelle à la 3e année feront la ✓ preuve d'aptitudes à la lecture au niveau prévu ✓	• Les enseignants des classes de maternelle à la 3e année emploieront les stratégies suivantes : enseignement axé sur la lecture dirigée; ✓ évaluation des portfolios en alphabétisation en nov., mars et mai; partenaires de niveaux différents en lecture; enseignement différencié. • Les enseignants accéderont aussi à des programmes d'intervention en lecture : Early Success; Accelerated Reader; ✓ Precision Reading; Familiar Reading; Reading Recovery; JRW Program; Book Bags; CAL.	• Niveau d'instruction (90-95 %) pour l'aisance et la compréhension de la lecture ✓ • Compléter cette évaluation en nov., mars et mai. ✓	• Niveau évalué par l'outil PM Benchmark • Reading Assessment ✓ • Utiliser comme suppléments les Portfolio Progress Summary Reports ✓ • Precision Reading Summary Log; ✓ Alberta Diagnostic; Brigance.

Résultats escomptés du 4e niveau

- ✓ Résultats formulés selon les caractéristiques des « résultats SMART* »
  - Précis
  - Mesurables
  - Réalistes
  - Appropriés
  - D'une durée définie
- ✓ Preuves évidentes de résultats escomptés réalistes et opportuns
- ✓ Résultats escomptés clairement liés aux priorités

Stratégies du 4e niveau

- ✓ Descriptions précises de toutes les stratégies
- ✓ Toutes les stratégies s'accordent aux résultats escomptés
- ✓ Liens étroits entre les stratégies
- ✓ Stratégies efficaces et réalistes, si l'on se fie au plan global

Indicateurs du 4e niveau

- ✓ Description d'indicateurs particuliers comme mesures des progrès vers les résultats
- ✓ Accessibles et réalistes
- ✓ Degré élevé de concordance entre les résultats escomptés, les stratégies et les indicateurs

Sources de données du 4e niveau

- ✓ Description d'outils précis permettant de mesurer les résultats des stratégies
- ✓ Degré élevé de concordance entre les stratégies, les indicateurs et les outils

Rapports de planification scolaire — Exemple 4 : Participation de la collectivité				
Liens avec les priorités	**Résultats escomptés**	**Stratégies**	**Indicateurs**	**Sources de données (outils)**
1.1, 1.2, 1.6, 2.3, 3.2 Améliorer les compétences parentales afin de renforcer les aptitudes des élèves à leur entrée en maternelle	• Enfants : amélioration en **socialisation, langage**, ✓ **autonomie, habilités motrices et cognitives**. ✓ • Parents : changements des principes et des compétences liés à l'**éducation de leurs enfants**, amélioration des **pratiques d'alimentation**, ✓ meilleure capacité à faire face aux difficultés et à être un **partenaire actif dans l'apprentissage** ✓ entre l'enfant et l'école.	• Un programme sera offert **deux matinées par cycle** dans la **classe de maternelle** ✓ aux enfants de **4 ans** de la zone de recrutement. **Deux réunions**-soupers ✓ à l'intention des **parents** et des **enfants de 0 à 4 ans** de la collectivité Des **séances de formation** à l'intention des parents bénévoles et formation ✓ d'autres parents. Des élèves du secondaire se chargent de la **garde d'enfants** et des **activités** pour ✓ les enfants de parents qui assistent aux séances. Des élèves du secondaire assistent aussi aux séances visant les enfants de 4 ans à l'école élémentaire. Ces élèves se voient attribuer à l'école secondaire un crédit en écologie humaine et des heures de bénévolat.	• **Acceptation** du programme par la collectivité ✓ • Observation de **changements positifs** ✓ dans les **aptitudes** des enfants à leur entrée en maternelle. • Les élèves qui ne font pas partie du projet servent de groupe témoin.	• **Observations** et ✓ **sondages** auprès des parents

Résultats escomptés du 3e niveau

- ✓ Résultats pour la plupart formulés selon les caractéristiques des « résultats SMART* »
  - Précis
  - Mesurables
  - Réalistes
  - Appropriés
  - D'une durée définie
- ✓ Résultats réalistes
- ✓ Preuve de liens avec les priorités

Stratégies du 4e niveau

- ✓ Descriptions précises de toutes les stratégies
- ✓ Toutes les stratégies s'accordent aux résultats escomptés
- ✓ Liens étroits entre les stratégies
- ✓ Stratégies efficaces et réalistes, si l'on se fie au plan global

Indicateurs du 4e niveau

- ✓ Description d'indicateurs particuliers comme mesures des progrès vers les résultats
- ✓ Accessibles et réalistes
- ✓ Degré élevé de concordance entre les résultats escomptés, les stratégies et les indicateurs

Indicateurs du 4e niveau

- ✓ Description d'indicateurs particuliers comme mesures des progrès vers les résultats
- ✓ Accessibles et réalistes
- ✓ Degré élevé de concordance entre les résultats escomptés, les stratégies et les indicateurs

Rapports de planification scolaire — Exemple 3 : Intimidation				
Liens avec les priorités	**Résultats escomptés**	**Stratégies**	**Indicateurs**	**Sources de données (outils)**
1.6 : Lier les politiques et la pratique aux conclusions de la recherche Programme « Steps to Respect: An Anti-Bullying Program »	D'ici la fin de juin 2003, ✓ 75 % de tous les élèves de la 3e à la 6e année feront ✓ preuve de l'acquisition de 75 % des aptitudes et des résultats du programme « Steps to Respect: An ✓ Anti-Bullying Program »	• Le programme sera examiné à une réunion du personnel en septembre. ✓ • Les titulaires des classes de la 3e à ✓ la 6e année enseigneront les objectifs du programme à leurs classes dans 2 périodes de chaque cycle de 6 jours, ✓ jusqu'à l'achèvement du programme. • Tout au long de l'année, les enseignants passeront régulièrement en revue ✓ les résultats escomptés du programme avec leurs élèves.	• Les élèves de la 3e à la 6e année feront preuve de l'acquisition et de l'application de 75 % des résultats du programme « Steps to Respect: An Anti-Bullying Program » ✓	• Mesure de la réussite par l'observation, des listes de contrôle, les rapports sur les incidents ✓

Résultats escomptés du 4e niveau

- ✓ Résultats formulés selon les caractéristiques des « résultats efficaces* »
  - Précis
  - Mesurables
  - Réalistes
  - Appropriés
  - D'une durée définie
- ✓ Preuves évidentes de résultats escomptés réalistes et opportuns
- ✓ Résultats escomptés clairement liés aux priorités

Stratégies du 4e niveau

- ✓ Descriptions précises de toutes les stratégies
- ✓ Toutes les stratégies s'accordent aux résultats escomptés
- ✓ Liens étroits entre les stratégies
- ✓ Stratégies efficaces et réalistes, si l'on se fie au plan global

Indicateurs du 4e niveau

- ✓ Description d'indicateurs particuliers comme mesures des progrès vers les résultats
- ✓ Accessibles et réalistes
- ✓ Degré élevé de concordance entre les résultats escomptés, les stratégies et les indicateurs

Sources de données du 4e niveau

- ✓ Description d'outils précis permettant de mesurer les résultats des stratégies
- ✓ Degré élevé de concordance entre les stratégies, les indicateurs et les outils

ANNEXE E : EXEMPLE DE CALENDRIER ANNUEL

Planification et communication

DATE	TÂCHE	NIVEAU
30 septembre	• Enquête sur les inscriptions et la charge de travail	École
30 septembre	• Affinage du plan scolaire annuel • Affinage des PEP, plans de maîtrise du comportement •	École
octobre	• Rapport annuel de planification scolaire à la division scolaire • •	École
31 octobre	• Rapport annuel de planification au ministère • Rapport de planification scolaire au ministère • Rapport d eplanification des services aux élèves au ministère Inclure les rapports suivants selon les besoins : • Initiative de développement du jeune enfant • Programme favorisant la réussite scolaire chez les élèves autochtones • Programme d'intervention précoce en alphabétisation [Plan du Programme et rapport d'évaluation à remettre] • Subvention destinées à l'initiative Notions de calcul des années primaires	Division École Division
novembre	• •	
décembre	• •	
janvier	• •	
février	• •	
mars	• •	
avril	• •	
mai	• •	
juin	• Plans éducatifs personnalisés achevés • Rapport à la collectivitié (copie au ministère via la division/le disctrict) • •	École École

Modèle d'échéancier pour la planification et la communication

École		Division scolaire		Éducation, Citoyenneté et Jeunesse	
Planification	Communication	Planification	Communication	Planification	Communication
Date : *Activité :*	*Date :* *Activité :*	*Date :* *Activité :*	*Date :* *Activité :*	*Date :* *Activité :*	*Date :* *Activité :*
Date : *Activité :*	*Date :* *Activité :*	*Date :* *Activité :*	*Date :* *Activité :*	*Date :* *Activité :*	*Date :* *Activité :*
Date : *Activité :*	*Date :* *Activité :*	*Date :* *Activité :*	*Date :* *Activité :*	*Date :* *Activité :*	*Date :* *Activité :*
Date : *Activité :*	*Date :* *Activité :*	*Date :* *Activité :*	*Date :* *Activité :*	*Date :* *Activité :*	*Date :* *Activité :*

Exemple d'échéancier pour la planification et la communication

École		Division scolaire		Éducation, Citoyenneté et Jeunesse	
Planification	Communication	Planification	Communication	Planification	Communication
Avril -mai · évaluer l'année précédente · produire des objectifs : principaux/ nouveaux · envisager une équipe de planification · étudier les subventions nécessaires · étudier d'autres rapports · étudier les priorités de la division et du ministère		D'ici mars -avril · informer les écoles sur les subventions disponibles, communiquer les objectifs de la division, établir les ressources de soutien au processus de planification D'ici mai · plan de la division scolaire; présentation que l'on devrait adopter pour le rapport aux collectivités		· alimentation en aval (utiliser les données figurant dans les rapports de planification des écoles ou des divisions pour alimenter la planification provinciale)	· rétroaction sur les rapports - aux écoles - aux divisions
Septembre · affiner le plan scolaire	Juin -septembre · rapport aux collectivités · présenter le plan et le profil du plan de l'an dernier	Permanent · remaniement du plan · célébration des réussites	Juin -septembre · rapport de planification divisionnaire à la collectivité avec le rapport de planification scolaire		· Rapport provincial annuel sur le rendement des élèves
Octobre -avril · mise en œuvre et examen du plan · remaniement du plan · célébration des réussites · ajustements · retour en haut de la page	Octobre · présentation du rapport de planification à la division scolaire	Octobre · examen par des « amis critiques » · rétroaction sur les plans scolaires : objectifs, mise en œuvre	Octobre · présenter deux plans complets et tous les rapports de planification au ministère	· Examiner la grille d'évaluation des rapports	· Renvoyer les résultats du rapport
		Mars -avril -mai · examen par des « amis critiques » · rétroaction sur les résultats · objectifs futurs			

ANNEXE F : MODÈLES

Le ministère de l'Éducation, de la Citoyenneté et de la Jeunesse fournit aux écoles, aux divisions et aux districts scolaires un soutien dans le processus de planification et de la communication de renseignements. Une méthode de soutien consiste en mettant à la disposition des écoles, des divisions et des districts scolaires des modèles sur support électronique qui serviraient de guides dans le processus de communication des renseignements.

Les exigences de la communication des renseignements et tous les modèles sont mis à jour annuellement. Pour consulter les lignes directrices les plus récentes, veuillez visiter le site Web d'Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba à l'adresse suivante :
http://www.edu.gov.mb.ca/ms4/appui/planification/index.html

L'annexe F contient cinq modèles dont les suivants :

1) Rapport de planification de la division scolaire ou du district/Rapport de la planification des services aux élèves
2) Rapport sur le Programme d'intervention précoce en matière d'alphabétisation
3) Rapport sur le Programme favorisant la réussite scolaire chez les élèves autochtones
4) Rapport de l'Initiative de développement du jeune enfant
5) Rapport de planification scolaire

Les modèles de communication des renseignements servent d'exemples utiles aux équipes de planification chargées de l'organisation des renseignements importants relatifs à leurs priorités, résultats, stratégies, indicateurs, sources de données. Les quatre premiers modèles sont d'une portée divisionnaire. Une des façons de simplifier le processus de communication est de combiner les rapports en y annexant des renseignements. Le Rapport de planification des Services aux élèves est ajouté au Rapport de planification de la division ou du district dans le premier exemple. Les modèles 2 à 4 pourraient être annexés au Rapport de planification des Services aux élèves pour en faire un seul document puisque la planification de ces initiatives, subventions et projets est effectuée à l'échelle divisionnaire et comprend des élèves qui reçoivent habituellement un soutien des professionnels chargés des services aux élèves.

Le Rapport de planification scolaire (modèle 5) est le seul rapport créé par l'équipe de planification à l'échelle scolaire. Bien que le rapport soit peut-être directement lié aux priorités et aux résultats de la division ou du district scolaire, il ne prévaut que pour une école et se distingue, par conséquent, des autres rapports.

Exemple 1 : Rapport de planification de la division ou du district

Étape 1 — Identification

Nom de la division ou du district	Nom du directeur général	Nom de l'administrateur des services aux élèves	Date (aaaa/mm/jj)

Étape 2 — Profil de la division (Remplir à l'aide d'un ÉTP.)

Nombre d'enseignants	Nombre d'élèves	Niveaux scolaires	Programme(s) (Choisir ceux qui conviennent à l'aide de la souris ou de la touche X.)
			☐ Anglais ☐ Français ☐ Immersion ☐ Formation professionnelle

Profil des services aux élèves (Fournir les renseignements suivants au sujet des services aux élèves dans votre division ou district scolaire. Remplir à l'aide d'un ÉTP.)

Nombre d'ergothérapeutes	Nombre de physiothérapeutes	Nombre de psychologues	Nombre de spécialistes en lecture	Nombre d'orthophonistes	Nombre de travailleurs sociaux

Nombre d'orthopédagogues		Nombre de conseillers			Nombre d'auxiliaires	Autres services aux élèves – énumérez les titres des postes et le nombre de postes (p. ex. : infirmiers – 1)
avec un brevet d'enseignement à l'enfance en difficulté	sans un brevet d'enseignement à l'enfance en difficulté	primaires	intermédiaires	secondaires		1. 2. 3.

Étape 3 — Processus de planification

La planification comprenait-elle une revue de l'énoncé de mission de la division ou du district scolaire? ☐ Oui ☐ Non Dernière année révisé :

Comment les priorités des services aux élèves sont-elles notées? ☐ Intégrées au priorités de la division ou du district (page 2) ☐ Indiquées séparément comme priorités des services aux élèves (page 3)

Décrivez les activités (pédagogiques, paraprofessionnelles) de la division ou du district que vous voulez faire ressortir.

Inscrivez toute autre information qui a eu une incidence sur vos priorités.

Décrivez le processus de planification et le rôle des élèves, du personnel, des familles et de la collectivité. (Qui a participé? Combien souvent vous êtes-vous réunis? Comment les décisions ont-elles été prises?)

Étape 4

Priorités de la division ou du district	Indiquez s'il y a un lien entre les priorités de la division ou du district et du ministère*. (Insérez un X dans la case.)					
p. ex. : améliorer l'atmosphère de l'école	☒1	☐2	☐3	☐4	☒5	☐6
1.	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6
2.	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6
3.	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6
4.	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6

*Priorités du ministère
1. Améliorer le rendement des apprenants, notamment ceux qui réussissent moins bien.
2. Renforcer les liens entre l'école, les familles et la communauté.
3. Renforcer la planification scolaire et les communications.
4. Améliorer le perfectionnement professionnel des éducateurs.
5. Renforcer la transition des élèves entre l'école secondaire, les études postsecondaires et le marché du travail.
6. Lier les politiques et la pratique aux conclusions de la recherche.

Étape 5

Rapport 2003–2004 Renseignements non scientifiques, données ou statut pour la fin de l'exercice financier	
Résultats escomptés	**Résultats**
p. ex. : Nous établirons des données de référence par la fin du mois de juin 2004 au sujet de l'intimidation et de la victimisation dans notre division.	Nous avons rempli des sondages (élèves et personnel) et fait la collecte des formulaires de présentation de mesures disciplinaires. Suite à l'analyse, nous avons pu établir une équipe composée de membres de l'administration, d'enseignants, d'élèves et de parents qui proposent des mesures à prendre pendant l'année scolaire 2003-2004 afin d'améliorer l'atmosphère au sein de la division.
1.	
2.	
3.	
4.	

Étape 6

Résultats escomptés Format SMART	Stratégies	Indicateurs	Sources de données (outils)
p. ex. : Par la fin du mois de juin 2005, toutes les écoles auront mis en place des équipes pour améliorer l'atmosphère dans les écoles qui collaboreront avec les équipes équivalentes au niveau de la division afin de fixer des buts pour les écoles et les divisions.	Les équipes seront établies lors de la réunion du personnel en septembre. Des réunions mensuelles auront lieu au niveau de la division. Les écoles reverront de temps à autres les résultats du programme.	Toutes les écoles mettront en place un plan par rapport au comportement à l'échelle de l'école par l'année scolaire 2004-2005. L'accent sera mis sur la présence d'un atmosphère positif dans les écoles. La planification du comportement sera intégrée au niveau de l'école et de la division.	Observations, listes de contrôle Plans scolaires Autres outils d'évaluation
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Adressez vos questions au sujet du Rapport de planification de la division ou du district à : Direction de la recherche et de la planification 800, avenue Portage, bureau 101 Winnipeg (Manitoba) R3G 0N4 Tél. : (204) 945-0350 Courriel : bhenderson@gov.mb.ca	DATE LIMITE : LE 31 OCTOBRE 2004	Veuillez remettre les Rapports de planification de la division ou du district à Brenda Henderson par courriel au bhenderson@gov.mb.ca, par télécopieur au (204) 945-8843 ou par la poste à l'adresse suivante : Section de soutien aux écoles, 1970, avenue Ness, bureau E140, Winnipeg (Manitoba) R3J 0Y9

Rapport de planification des services aux élèves 2003–2004

Facultatif – N'utilisez cette page que si les priorités des services aux élèves sont notées séparément des priorités ou de la division ou du district à la page 2

Étape 7

Rapport 2003–2004
Renseignements non scientifiques: données ou statut pour la fin de l'exercice financier

Résultats escomptés	Résultats
1.	
2.	
3.	
4.	

Étape 8

Priorités de la division ou du district pour 2003–2004	Indiquez s'il y a un lien entre les priorités de la division ou du district et du ministère*. (Insérez un X dans la case.)					
p. ex. : améliorer l'atmosphère de l'école	☒	☐	☐	☐	☒	☐
1.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

*Priorités du ministère
1. Améliorer le rendement des apprenants, notamment ceux qui réussissent moins bien.
2. Renforcer les liens entre l'école, les familles et la communauté.
3. Renforcer la planification scolaire et les communications.
4. Améliorer le perfectionnement professionnel des éducateurs.
5. Renforcer la transition des élèves entre l'école secondaire, les études postsecondaires et le marché du travail.
6. Lier les politiques et la pratique aux conclusions de la recherche.

Étape 9

Résultats escomptés Format SMART	Stratégies	Indicateurs	Sources de données (outils)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Exemple 2 : Programme d'intervention précoce en alphabétisation

Priorités d'Éducation et Jeunesse Manitoba

Personne-ressource : _____	1. Améliorer le rendement des apprenants qui réussissent moins bien.	Indiquez les priorités de la division scolaire qui correspondent aux priorités du Ministère (Faites un X dans les cases.)					
Téléphone : ..... Téléc. :	2 Renforcer les liens entre l'école, les parents et la communauté.						
Courriel : _____	3 Renforcer la planification scolaire et les communications entre l'école, les parents et le Ministère						
Nom du programme : _____ Date du rapport : _____	4 Améliorer le perfectionnement professionnel des éducateurs						
	5 Renforcer la transition des élèves entre l'école secondaire, les études postsecondaires et le marché du travail						
	6. Lier les politiques et la pratique aux conclusions de la recherche						
Priorités de la division scolaire relatives au Programme d'intervention précoce en alphabétisation							
Décrivez le(s) programme(s) d'intervention précoce en alphabétisation.		Décrivez le processus de sélection des élèves qui participent au Programme d'intervention précoce en alphabétisation. (Énumérez les outils d'évaluation utilisés et les caractéristiques des élèves qui ne sont pas retenus.)					

Résultats (2003 – 2004) Résultats relatifs aux indicateurs de performance : Inscrivez les effets sur la division scolaire ou les écoles de la mise en œuvre des programmes d'intervention précoce en alphabétisation.

Résultats escomptés (2004 – 2005) Inscrivez les résultats attendus des élèves participant au programme en 2002-2003.	Stratégies (2004 – 2005) Inscrivez les noms des écoles et les heures d'enseignement qui seront données dans chaque école en 2003-2004.	Indicateurs (2004 – 2005) Outils utilisés pour mesurer la réussite des élèves et niveaux de performance prévus (à long terme et à court terme).

Adressez vos questions sur la façon de remplir le formulaire modèle à Mme Irene Huggins, tél. : (204) 945-4687; courriel : ihuggins@gov.mb.ca.

Faites parvenir le formulaire dûment rempli à Mme Brenda Henderson par courriel (bhenderson@gov.mb.ca) ou par télécopieur, au (204) 945-8843.
ÉCHÉANCE : le 31 octobre 2004

Exemple 3 : Programme favorisant la réussite scolaire chez les élèves autochtones

Personne - ressource : .....

Téléphone : ..... Téléc. : .....

Courriel : .....

Date du rapport : .....

Niveaux cibles : (Indiquez tous les niveaux cibles.)

ANNÉES PRIMAIRES

M ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

ANNÉES INTERMÉDIAIRES

5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐

ANNÉES SECONDAIRES

S1 ☐ S2 ☐ S3 ☐ S4 ☐

Priorités d'Éducation et Jeunesse Manitoba

Priorités de la division scolaire relatives au Programme favorisant la réussite chez les Autochtones	Indiquez les priorités de la division scolaire qui correspondent aux priorités du Ministère. (Faites un X dans les cases.)	1. Améliorer le rendement des apprenants qui réussissent moins bien.	2. Renforcer les liens entre l'école, les parents et la communauté.	3. Renforcer la planification scolaire et les communications entre l'école, les parents et le Ministère	4. Améliorer le perfectionnement professionnel des éducateurs.	5. Renforcer la transition des élèves entre l'école secondaire, les études postsecondaires et le marché du travail	6. Lier les politiques et la pratique aux conclusions de la recherche.

Thème principal de la programmation 2004 – 2005 : Faites une brève description du plan.

Processus de planification 2004 – 2005 : Décrivez le processus de planification à suivre et la façon dont la participation des parents et de la communauté fera partie intégrante de votre programme.

Résultats du programme 2003-2004	Décrivez comment le programme a favorisé la participation de la communauté et de la famille

Résultats escomptés (2004 – 2005) Inscrivez les résultats SMART [Specific (précis), Measurable (mesurables) Achievable (réalisables), Relevant (pertinents), Time related (opportuns)] qui correspondent au plan de votre programme.	Stratégies (2004 – 2005) Inscrivez les stratégies du programme visant à atteindre les objectifs du programme et à faire participer la famille et la communauté.	Indicateurs (2004 – 2005) Inscrivez les indicateurs de performance scolaire.

Pour toutes questions sur le présent formulaire, veuillez contacter :
M. Norbert Mercredi, tél. : (204) 945-6830; courriel : nmercredi@gov.mb.ca
M. Glen Rosse, tél. : (204) 677-6775; courriel : grosse@gov.mb.ca

Faites parvenir le formulaire dûment rempli à Mme Brenda Henderson par courriel (bhenderson@gov.mb.ca) ou par télécopieur, au (204) 945-8843.
ÉCHÉANCE : le 31 octobre 2004

Exemple 4 : Initiative de développement du jeune enfant (IDJE)

Personne-ressource : ..... Adresse : .....

Téléphone : ..... Télécopieur : .....

Courriel : ..... Date du rapport : .....

Âges des enfants visés par le Programme : (Cochez tous les âges visés.)
0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Priorités de la division scolaire relatives au développement du jeune enfant	Priorités d'Éducation et Jeunesse Manitoba 1 Améliorer le rendement des apprenants qui réussissent moins bien 2 Renforcer les liens entre l'école, les parents et la communauté 3 Renforcer la participation scolaire et les communications entre l'école, les parents et la fratrie 4 Améliorer le perfectionnement professionnel des éducateurs 5 Maintenir la transition des élèves entre l'école secondaire et le marché du travail 6 Lier les politiques et la pratique aux conclusions de la recherche Indiquez les priorités de la division scolaire qui correspondent aux priorités du Ministère. (Faites un X dans les cases.)
Priorités de l'école relatives au développement du jeune enfant (facultatif)	**Indiquez les priorités de l'école qui correspondent aux priorités du Ministère. (Faites un X dans les cases.)**
Thème principal de la programmation 2004 – 2005 : Résumez brièvement la programmation mise en œuvre.	**Processus de planification 2004 – 2005 : Décrivez le processus de planification suivi et les modalités de participation des partenaires intersectoriels, scolaires, parentaux et communautaires.**

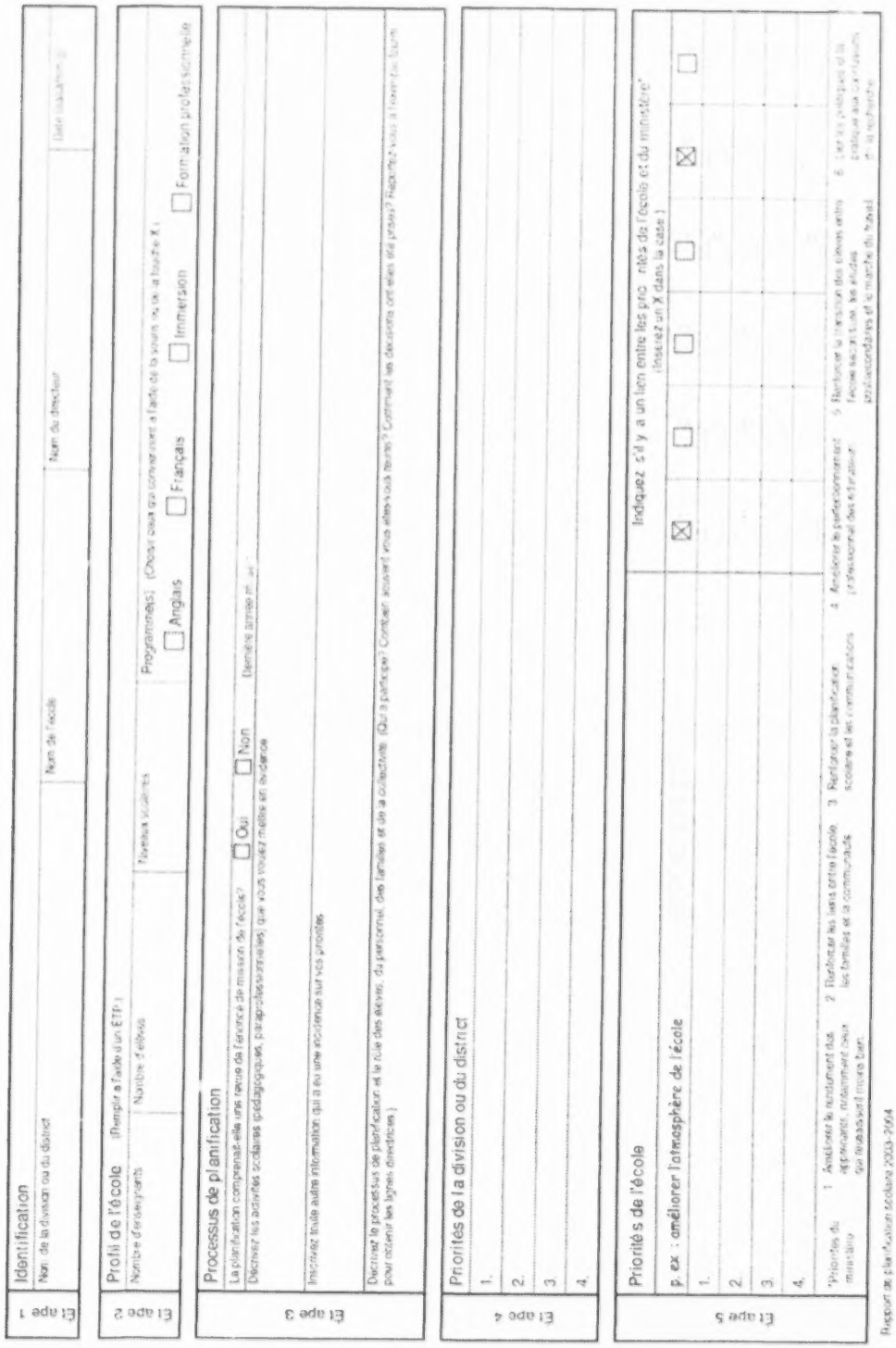
Résultats **(2003 – 2004)** Inscrivez les résultats du programme 2003-2004 de développement du jeune enfant par rapport aux indicateurs de performance et à l'atteinte des résultats attendus.

Résultats escomptés **(2004 – 2005)** Inscrivez les résultats du programme et les résultats sur le plan des capacités et du développement pour les enfants qui participent au programme.	**Stratégies** **(2004 – 2005)** Inscrivez les stratégies mises en œuvre pour atteindre les objectifs du programme et les résultats sur le plan des capacités et du développement.	**Indicateurs** **(2004 – 2005)** Inscrivez les outils utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs du programme et les résultats sur le plan des capacités et du développement.

Adressez vos questions sur la façon de remplir le formulaire modèle à Mme Marilyn Robinson, tél. : (204) 945-6875; courriel : marobinson@gov.mb.ca.

Faites parvenir le formulaire dûment rempli à Mme Brenda Henderson par courriel (bhenderson@gov.mb.ca) ou par télécopieur, au (204) 945-6843. **ÉCHÉANCE : le 31 octobre 2003**

Exemple 5 : Rapport de planification scolaire



Étape 1 — Identification

Nom de la division ou du district | Nom de l'école | Nom du directeur | Date (aaaa/mm/jj)

Étape 2 — Profil de l'école (Remplir à l'aide d'un ETP.)

Nombre d'enseignants | Nombre d'élèves | Nouveaux students

Programmes : (Choisir ceux qui conviennent à l'aide de la souris ou de la touche X.)

☐ Anglais ☐ Français ☐ Immersion ☐ Formation professionnelle

Étape 3 — Processus de planification

La planification comprend-elle une revue de l'énoncé de mission de l'école? ☐ Oui ☐ Non Dernière année en date

Décrivez les activités scolaires (pédagogiques, parascolaires/annuelles) que vous voulez mettre en évidence

Inscrivez toute autre information qui a eu une incidence sur vos priorités

Décrivez le processus de planification et le rôle des élèves, du personnel, des familles et de la collectivité. (Qui a participé? Combien jusqu'ici? Comment vous y êtes-vous pris? Comment les décisions ont-elles été prises? Reportez-vous à l'exemple 3 pour obtenir les lignes directrices.)

Étape 4 — Priorités de la division ou du district

1.
2.
3.
4.

Étape 5 — Priorités de l'école

Priorités de l'école	Indiquez s'il y a un lien entre les priorités de l'école et du ministère* (Inscrivez un X dans la case.)				
p. ex. : améliorer l'atmosphère de l'école	☒	☐	☐	☒	☐
1.					
2.					
3.					
4.					

*Priorités du ministère: 1. Améliorer le rendement des apprenants, notamment ceux qui réussissent moins bien. 2. Renforcer les liens entre l'école, les familles et la communauté. 3. Renforcer la planification scolaire et les communications. 4. Améliorer le perfectionnement professionnel des éducateurs. 5. Renforcer la transition des élèves entre l'école secondaire et les études postsecondaires et le marché du travail. 6. Gérer les politiques et la pratique de manière à refléter et à refléchir

Rapport de planification scolaire 2003-2004

Étape 6

Rapport 2003–2004
Renseignements non scientifiques, données au statut pour la fin de l'exercice financier

Résultats escomptés	Résultats
p. ex. : Nous établirons, par la fin du mois de juin 2004, des données de référence au sujet de l'intimidation et de la victimisation dans notre école.	Nous avons rempli des sondages (élèves et personnel) et fait la collecte des formulaires de présentation de mesures disciplinaires. Ainsi, nous avons pu établir une équipe composée de membres de l'administration, d'enseignants, d'élèves et de parents qui proposent des mesures à prendre pendant l'année scolaire 2004-2005 afin d'améliorer l'atmosphère de l'école.
1.	
2.	
3.	
4.	

Étape 7

Résultats escomptés Format SMART	Stratégies	Indicateurs	Sources de données (outils)
p. ex : Par la fin du mois de juin 2005, 75% des élèves de la 3e à la 6e année feront preuve des habiletés et des résultats qui font partie du « *Steps to Respect: An Anti-Bullying Program* ».	Le programme sera revu à une réunion de personnel en septembre Les enseignants de classe de la 3e à la 6e année enseigneront les résultats escomptés du programme à leurs élèves pendant deux périodes pendant le cycle de six jours Les enseignants reverront de temps à autre les résultats du programme	Moins de mesures disciplinaires Nombre de rapports d'incidents pendant les récréations Plus d'interactions positives parmi les élèves	Observations, listes de contrôle Rapports d'incidents Autres outils d'évaluation
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Adressez vos questions au sujet du Rapport de planification scolaire à : Direction de la recherche et de la planification 800, avenue Portage, bureau 101 Winnipeg (Manitoba) R3G 0N4 Tél. : (204) 945-0350 Courriel : bhenderson@gov.mb.ca	DATE LIMITE : LE 31 OCTOBRE 2004	Veuillez remettre les Rapports de planification scolaire remplis à votre bureau divisionnaire ou de district. Les divisions et districts font parvenir les rapports à Brenda Henderson par courriel au bhenderson@gov.mb.ca, par télécopieur au (204) 945-8843 ou par la poste à l'adresse suivante : Section de soutien aux écoles, 1970, avenue Ness, pièce E140, Winnipeg (Manitoba) R3J 0Y9

ANNEXE G : EXEMPLES DE RAPPORTS À LA COLLECTIVITÉ

École intermédiaire Virden

Rapport à la collectivité 2002-2003

Chaque école de Fort-La-Bosse a créé un « rapport à la collectivité » afin de renforcer les liens entre les écoles, les familles et les collectivités de la localité.

Cette initiative d'envergure provinciale est axée sur la diffusion d'extraits des « profils scolaires », des diverses priorités des écoles et d'éléments du plan d'action mis en œuvre dans chaque école. La dernière page du rapport de chaque école met en évidence des renseignements communs à toute la division scolaire. Veuillez prendre le temps de lire le rapport et n'hésitez pas à communiquer directement avec l'école ou le personnel de la division si vous avez des questions ou des commentaires sur l'information présentée dans le rapport. Nous attachons beaucoup d'importance à votre opinion sur les efforts déployés par la division scolaire de Fort-La-Bosse pour « préparer ses élèves pour l'avenir ».

Cliff Chutskoff, directeur général des écoles

Énoncé de mission de l'école intermédiaire Virden

L'école intermédiaire Virden s'engage à assurer l'excellence de l'éducation fournie aux élèves, en préparant ces derniers à se réaliser et à s'épanouir pleinement du point de vue personnel et scolaire.

Conscients du stade particulier de développement personnel auquel sont rendus nos élèves, nous avons comme mission :

- le développement d'un sens de la responsabilité personnelle;
- la promotion d'interactions constructives entre les élèves, les enseignants, les parents et tuteurs et notre collectivité;
- la préservation d'un milieu favorisant la croissance des élèves des points de vue scolaire, affectif, physique, moral et créatif.

Profil scolaire

- 269 élèves de la 5e à la 8e année
- 17,8 enseignants
- 10 assistants en éducation
- 1 secrétaire, 1 bibliothécaire, 12,2 concierges

Programmes (autres que les quatre matières principales)

- orchestre et musique, français et dakota
- art et enseignement de plein air
- programme de développement de l'entrepreneurship
- saisie au clavier, informatique
- agriculture, vie familiale
- éducation physique
- programme de ressources, préparation à la vie quotidienne

Installations

- gymnase moderne, laboratoire scientifique
- salles de classe pour les sciences et la musique (et l'orchestre)
- centre de soutien aux élèves, pièces consacrées à la préparation à la vie quotidienne
- terrain de jeux modernisé, patinoire Chevron
- salle de classe pour les arts, cantine
- deux laboratoires informatiques en réseau
- les 80 ordinateurs de l'école sont branchés au réseau

(suite à la page suivante)

Priorités de l'école en 2002-2003

L'école a pour 2002-2003 les priorités suivantes :

- inspirer aux élèves encore davantage de fierté en leur pays
- continuer de stimuler la volonté des élèves de faire de leur mieux dans un environnement divertissant
- continuer d'améliorer les règles de conduite de l'école
- continuer d'affiner les modèles de leadership pour les élèves et le personnel
- priorité du conseil consultatif : continuer d'améliorer le terrain de jeux

Les priorités ci-dessus sont cinq des dix priorités de l'école, dont neuf ont été définies par le personnel scolaire et une par le conseil consultatif. À partir de ces priorités, le personnel a élaboré des plans d'action, des résultats escomptés et des activités. Des liens ont également été établis entre ces priorités et celles de la division scolaire et du ministère de l'Éducation. Parmi les résultats favorables escomptés, mentionnons la prise de conscience par les élèves de la chance que nous avons tous de vivre au Canada, une amélioration des notes des élèves dans le Canadian Achievement Test, des taux d'assiduité des élèves encore plus élevés, des règles de conduite révisées prévoyant la possibilité de récompenser les élèves, la mise en place d'un modèle officiel de leadership des enseignants et davantage d'occasions pour les élèves de développer leurs aptitudes en leadership, ainsi que l'élaboration de plans officiels pour l'amélioration du terrain de jeux et la tenue d'activités de financement pour ce projet.

Résultats de l'école au Canadian Achievement Test (CAT) de 2002-2003

(Les élèves devraient être à leur niveau scolaire plus huit mois)

5e année : 6,3 (de 5 mois supérieure à la moyenne canadienne)

6e année : 7,5 (de 7 mois supérieure à la moyenne canadienne)

7e année : 8,2 (de 4 mois supérieure à la moyenne canadienne)

8e année : 10,4 (de 16 mois supérieure à la moyenne canadienne)

Aide par les pairs

L'école intermédiaire Virden a en place depuis 20 ans un programme d'entraide par les pairs, qui offre aux élèves une formation structurée leur permettant d'aider certains de leurs camarades, que ce soit du point de vue scolaire ou personnel. Les participants sont à l'écoute des problèmes des autres élèves et peuvent les orienter vers les services offerts à l'école.

Assiduité des élèves

C'est avec fierté que nous enregistrons un taux d'assiduité des élèves de 95,6 %. Les élèves se sentent certainement à l'aise à l'école.

Activités parascolaires

Les élèves de l'école intermédiaire Virden ont un grand choix d'activités : théâtre, volley-ball, musique, basket-ball, art, badminton, athlétisme, leadership et bien d'autres occasions de participation. Les employés de l'école sont des ardents défenseurs des principes fondamentaux des écoles intermédiaires, à savoir la participation et la coopération plutôt qu'une mentalité consistant à vouloir « gagner à tout prix ».

Si vous avez des questions, des commentaires ou des suggestions concernant ce rapport à la collectivité ou toute autre question se rapportant à l'école, n'hésitez pas à appeler l'école à n'importe quel moment, au 748-1932.

Les parents sont toujours les bienvenus!

Rapport de l'école intermédiaire Virden à la collectivité : utilisé avec la permission de M. Mark Keown

« Préparons nos élèves pour l'avenir »

Fort-La-Bosse

http://www.flbsd.mb.ca

La Division scolaire de Fort-La-Bosse s'engage à collaborer avec nos collectivités afin de préparer les élèves pour l'avenir, en leur offrant un enseignement de qualité et en favorisant l'apprentissage continu dans un milieu humain, tout en optimisant l'usage des ressources existantes.

Profil de la Division de Fort-La-Bosse

- Budget annuel de 12,8 millions de dollars (2003-2004)
- Zone de 2500 km² à Fort-La-Bosse
- 1550 élèves équivalents temps plein
- Les autobus scolaires parcourent plus de un million de km par an le long de 36 itinéraires réguliers
- 11 écoles, soit une surface totale de plus de 275 000 pieds carrés
- Environ 500 employés à temps plein et à temps partiel
- Plus de 750 ordinateurs dans la division
- Un vaste éventail de programmes de formation générale, commerciale et professionnelle
- Un rapport moyen élèves-titulaires de classe de 15,8 : 1

Priorités et initiatives

1. Efforts visant à remédier à la pénurie d'enseignants par des foires de recrutement et des améliorations pour les remplaçants
2. Répondre à la baisse du nombre d'élèves inscrits en participant à une initiative en matière d'éducation menée dans la région de Virden en vue de promouvoir les occasions d'apprentissage postsecondaire et de développement régional
3. Répondre aux besoins des apprenants « à risque » par une intervention précoce en alphabétisation, des programmes axés sur les compétences sociales et l'orientation, le Programme favorisant la réussite scolaire chez les élèves autochtones, l'initiative Écoles en santé amorcée à l'Institut collégial, la mise sur pied d'une initiative visant l'enseignement des notions de calcul dans les années primaires, l'élaboration de politiques et la tenue d'activités internes de perfectionnement professionnel consacrées à l'évaluation des menaces et la classe du programme parallèle à l'Institut collégial.
4. Communications par les réunions de consultation avec la collectivité en vue de l'établissement du budget, l'élaboration de sondages auprès des diplômés et la publication de notre premier « bulletin annuel à l'intention de la collectivité ».
5. Technologie : perfectionnement professionnel interne d'envergure sur le thème de l'intégration, réseau haute vitesse sans fil et élargissement de l'offre de cours en ligne à l'intention des élèves du secondaire.
6. Infrastructure relative à la sécurité et aux installations : élaboration en cours d'un nouveau programme et d'une nouvelle politique en matière de sécurité et d'hygiène au travail, initiatives d'amélioration de la sécurité sur les terrains de jeux et modernisation considérable des installations à plusieurs écoles.

Mesure et évaluation des élèves

- Politique de la division fondée sur les principes canadiens d'une évaluation équitable
- Conviction que l'évaluation la plus fidèle est celle axée sur la classe
- Participation aux tests provinciaux obligatoires basés sur les normes
- Résultats de l'évaluation des élèves de 3e année réalisée en 2003 :
  - Alphabétisation : 85 % des élèves ont, indépendamment ou avec une aide limitée, satisfait ou dépassé les attentes
  - Notions de calcul : 91 % des élèves ont, indépendamment ou avec une aide limitée, satisfait ou dépassé les attentes
- Taux de passage de Secondaire 4 et moyenne de la division en janvier 2003
  - Anglais : taux de passage de 93,5 % et 69,6 % (moyenne)
  - Pré-calcul : taux de passage de 74,3 % et 61,2 % (moyenne)
  - Mathématiques du consommateur : taux de passage de 97,9 % et 75,9 % (moyenne)

Haute direction

Cliff Chutskoff, directeur général
Bob Findlay, surveillant des opérations
Kent Reid, secrétaire-trésorier
Craig Russel, président
Jim Skelton, vice-président

Conseil d'administration de Fort-La-Bosse

Brent Cook, Garry Draper, Yvonne Sheane, Margaret Walker, Dawna Jamieson, Bob Cochrane, Carl Johnas

Information sur l'école

C.P. 1510
447, rue Princess O.
Virden (Manitoba)
R0M 2C0

Téléphone : 748-1932
Télécopieur : 748-1944
Courriel : vjhadm@flbsd.mb.ca

ÉCOLE DES SAINTS

*Rapport de la division scolaire Fort-La-Bosse : utilisé avec la permission de M. Mark Keown

Institut collégial de Niverville

Rapport à la collectivité 2002-2003

Notre énoncé de mission

Le personnel et les élèves de l'Institut collégial de Niverville s'engagent à collaborer au sein de la collectivité pour permettre le développement d'apprenants équilibrés et bien préparés pour l'acquisition continue du savoir dans un milieu d'apprentissage sain, respectueux et constructif.

Notre école

Notre école, qui compte 20 enseignants, 3 employés de soutien et un administrateur, fournit une éducation polyvalente à 334 élèves de la 7e à la 12e année. L'Institut a deux options de langue étrangère : français et allemand. Tous les élèves des classes intermédiaires prennent des cours d'éducation technologique et d'économie domestique pendant trois périodes par cycle en alternant d'un semestre à l'autre. Au total, 74 % des élèves font partie de l'orchestre. Les élèves des niveaux intermédiaires qui ne participent pas à l'orchestre sont inscrits au cours de techniques d'étude (7e), du programme Lion's Quest (8e) ou des mathématiques de transition (9e). Notre enseignant ressource travaille avec les titulaires des classes pour établir le programme de neuf élèves de 1re année et de neuf élèves du programme d'anglais langue seconde et s'occupe aussi de ceux de nos apprenants qui réussissent moins bien. L'assistant en éducation aide à mettre en œuvre les programmes. Des occasions d'enrichissement sont également offertes. L'Institut propose les trois filières de mathématiques (du consommateur, appliquées, pré-calcul). Les cours de commerce et de technologie y sont toujours populaires. Deux laboratoires informatiques permettent la bonne tenue de ces cours. Parmi les cours offerts à l'initiative de l'école même, mentionnons ceux de publication et journalisme (10e) et de médiatique (9e). Le laboratoire IITV a proposé à nos élèves du secondaire huit cours qui, sans cela, ne seraient sans doute pas disponibles à l'échelon local. La tenue de notre ligue interne (7e et 8e) a permis aux élèves d'appliquer les compétences acquises en éducation physique. Le conseil étudiant a servi de point de liaison entre le personnel et les élèves. Il a fourni des occasions de développer des aptitudes en leadership et en participation à des comités. Un club parascolaire a produit l'album de l'école (à paraître en juin). Nous avons collaboré étroitement avec le conseil consultatif des parents, les « Band Boosters », le conseil municipal et les groupes confessionnels.

Priorités pour 2002-2003

Nous aiderons le public à mieux connaître l'école et ce que nous y faisons en maintenant des communications ouvertes avec la collectivité et en collaborant régulièrement avec elle.

> **Réussites :** Une variété de renseignements et de statistiques nous aidera à suivre les réponses aux communications de l'école (imprimées et sur le Web).

Chaque enseignant mettra en œuvre cinq stratégies d'enseignement diversifiées qu'il incorporera au processus d'apprentissage.

Réussites : Grâce aux réunions du personnel et à des séances individuelles avec les services des ressources, les enseignants ont commencé à saisir et à appliquer les principes et les procédures d'enseignement différencié qui permettent d'atteindre plus efficacement davantage d'élèves.

Nous continuerons de faire de notre école un lieu de travail et d'apprentissage plus attrayant.

Réussites : Avec l'aide de notre conseil étudiant, les avis des parents et les efforts du corps enseignant et du personnel de soutien, nous avons mis en œuvre une série d'innovations et de programmes constructifs, tant au niveau des locaux que des procédures de l'Institut.

Nous demeurerons responsables sur le plan financier à l'échelle de l'école pour tout achat en informatique.

Réussites : L'application de base de données Maplewood facilite et accélère le compte rendu des présences, des notes et des crédits, ainsi que l'usage de la bibliothèque.

Notre école aura achevé la mise en œuvre du nouveau programme d'études en sciences.

Réussites : Le nouveau programme provincial, qui repose notamment sur les manuels Science Power utilisés de la 7e année au cours de Secondaire 2, est en place; des activités de perfectionnement professionnel continueront d'appuyer sa mise en œuvre et sa réussite.

Il nous faudrait une brochure complète pour énumérer les événements marquants de cette année; en voici toutefois quelques exemples :

Le conseil étudiant a fait des merveilles cette année, comme les Douze jours de Noël, le joyeux spectacle des artistes-maison et la vente de vêtements de l'Institut de style moderne aux élèves.

La musique demeure un des points forts de l'école : les orchestres ont fait une très bonne prestation au concert de Noël et au Optimist Festival; le voyage de l'orchestre du secondaire a été le plus réussi à ce jour.

La pièce *The Princess Bride* a été de haute qualité et a connu un succès phénoménal.

La planification scolaire et les processus visant une discipline efficace étaient cette année centrés sur le personnel; une équipe a participé à des colloques sur le thème du soutien efficace en matière de comportement et a travaillé à des procédures de planification scolaire sur le modèle des « résultats efficaces ».

Les activités à l'intention des élèves, comme les randonnées scolaires et les spectacles de Mitch Dorge, ont constitué pour les participants des expériences d'apprentissage hors de la salle de classe.

Les initiatives des parents continuent d'être essentielles pour la vie de l'école, comme le prouvent l'achèvement de la partie nord du projet d'embellissement en cours, l'achat d'un projecteur d'écran d'ordinateur et de deux ordinateurs portatifs et bien d'autres exemples de contributions du conseil consultatif de parents.

Rapport communautaire de l'Institut collégial de Niverville : utilisé avec la permission de Ken Klassen